

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulu, Lappeenranta  
Liiketalous  
Tradenomi (ylempi AMK)

Jaana Roitto

**Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa.  
Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaor-  
ganisaation johtamista.**

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Jaana Roitto

Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa. Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. 84 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Ylempi AMK (Tradenomi)

LITA16Y

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Tkt Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää näkemyksiä ja tuntemuksia asiantuntija-esimies-kaksoisroolista ja sen vaikutuksista esimiestyöhön, valmentavan johtamisotteen aktivoimista osaksi organisaation johtamista sekä mitä hyvä johtaminen tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Valmentava johtaminen on osa poliisin strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevia toimenpiteitä. Tutkimuksen pääpaino oli kaksoisroolissa työskentelevien asiantuntijaesimiesten johtamisen kehittämisessä. Tutkimus toimi esiselvityksenä organisaation uudistuvalla esimiestyöllä.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu johtamisesta ilmiönä, esimies-, asiantuntija ja alaistaidoista, asiantuntija-esimies-kaksoisroolista, hyvästä johtamisesta ja valmentavan johtamisen osa-alueista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, koska siinä on tutkittu ihmisten kokemuksia, asenteita ja näkemyksiä. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu sähköisenä Webropol-kyselynä ja strukturoituna haastatteluna. Aineisto on analysoitu tilastollisin menetelmin ja aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.

Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation asiantuntija-esimies-kaksoisrooli aiheuttaa johtamiseen sirpaleisuutta, ajankäytön ongelmallisuutta ja kilpailuasemaa asiantuntijaorganisaation alaisten kanssa. Henkilöstö koki olevansa sisäisesti motivoituneina, työtään arvostavia ja työkavereihin sekä esimiehiin luottavia. Tutkimustuloksien perusteella voitiin havaita organisaation suhtautuvan myönteisestä valmentavan johtamisotteen aktivoimiseksi osaksi johtamista. Esimiesroolin muuttuessa kohti valmentavaa johtamisotetta alaisten on otettava aktiivisempi ja vastuullisempi rooli asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksessa havaittiin valmentavan johtamisotteen aktivoimisen edellyttävän koulutusta, ajatusmallien, prosessien kehittämistä ja organisaation sisäisen horisontaalisen yhteistyön lisäämistä. Tutkimustulosten mukaan keskeisiä kehittämiskohteita ovat valmentavan johtamisotteen aktivoiminen osaksi arkea, organisaatioluottamuksen vahvistaminen, esimiesten kiinnostuminen alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteista sekä työyhteisön positiivinen vire. Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuksen aihe olisi kuinka valmentava johtamisote on juurtunut julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioon.

Asiasanat: asiantuntija-esimies-kaksoisrooli, valmentava johtaminen, hyvä johtaminen

## **Abstract**

Jaana Roitto

Development of leadership in the National Police Board. Leadership coaching as part of expert organization management. 79 Pages, 3 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: D.Sc. Pasi Juvonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to find out the employee's experiences and feelings about expert-manager-dual roles and its effects on leadership, activate coaching management to be part of organizations leadership and what good leadership means in public sectors expert organization. Coaching management supports the achievement of police's strategic goals. The focus of this thesis is on developing expert-manager-dual roles management. This thesis is preliminary study of renewing leadership in the National Police Board.

The theoretical framework of this thesis consists of leadership, manager-, expert- ja employee skills, expert-manager-dual role, good leadership ja coaching leadership. The research has been carried out as qualitative study, as it identified human experiences and attitudes. The empirical part of studies has been implemented using an electronic survey and structured interview. The material has been analyzed using statistical methods and content-based content analysis.

The study found that expert-manager-dual roll cause fragmentation to management, difficulties to manage time and competitive position with expert-employees. Experts experienced that they are internal motivated, their work is appreciative, and they can trust co-workers and their supervisors. Based on findings of this study it is employees need to take more active and responsible role in expert tasks. According to study results key development areas are activating coaching leadership into everyday life, strengthening the organization's trust, supervisor's interest on their employees and the positive work of the working community.

Based on this study it would be possible to make a more extensive further study on coaching leadership after a few years when the coaching has been implemented in public sector's organization as a part of organizations leadership.

Keywords: expert-supervisor-dual role, coaching, good leadership, leadership coaching

# Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Yritysesittely.....	6
1.2	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	9
1.3	Tutkimusongelma.....	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	11
2	Johtaminen .....	12
2.1	Julkinen organisaatio .....	12
2.2	Hyvä johtaminen .....	14
3	Asiantuntija-esimies-kaksoisrooli .....	18
3.1	Esimiestaidot.....	19
3.2	Alaistaidot .....	20
3.3	Asiantuntija-esimies .....	22
4	Valmentava johtaminen .....	24
4.1	Valmentavan johtajuuden roolit.....	27
4.2	Itsensä johtaminen.....	30
4.3	Vuorovaikutus .....	32
4.4	Palaute.....	33
4.5	Luottamus .....	34
4.6	Motivaatio .....	35
5	Tutkimuksen empiirinen osuus .....	40
5.1	Aineiston hankinta.....	41
5.2	Aineiston analyysi .....	42
5.3	Kyselytutkimuksen tulokset.....	43
5.4	Haastattelujen tulokset.....	61
5.5	Keskeiset löydökset .....	67
5.6	Tutkimuksen luotettavuus .....	68
5.7	Tutkimuksen yleistettävyyys .....	69
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	70
6.1	Yhteenveto.....	70
6.2	Johtopäätökset.....	74
	Kuvat.....	79
	Kaaviot.....	80
	Lähteet.....	81

# 1 Johdanto

Julkisen talouden kestävyysvaje ja väestön ikääntyminen sekä työikäisen väestön supistumisesta, suhteellisen korkeana pysyvistä työttömyydestä ja matalasta investointiasteesta johtuva hidas talouskasvu lisäävät julkisen sektorin haasteita. Julkisen talouden tulot eivät riitä tulevaisuudessa ylläpitämään nykyisiä julkisen sektorin tehtäviä ja rakenteita. Julkishallinnon on keskityttävä oleelliseen ja uudistettava johtamista. Julkisen sektorin työn tekeminen pirstaloituu hajautetut organisaatiot, yksilöllistyminen ja auktoriteettiuskon romuttuminen, digitalisaatio ja verkostomainen työskentely haastavat johtajuutta. (Ahonen, Husman, Ikonen 2015, 14; 17; 82.)

Organisaatioiden arki muuttuu käytettävissä olevan tiedon määrän, teknologian, sosiaalisen median ja y-sukupolven vallatessa sekä muuttaessa työskentelytapoja ja työyhteisöjä. Organisaation johdon ja esimiesten on määriteltävä millaista johtamista ja johtajuutta tavoitellaan, oppia jalkauttamaan valittu johtajuus organisaation arkeen sekä valmentaa työyhteisön jäsenet toteuttamaan valittua johtajuutta. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 11.) Organisaation johdon tehtävän on luoda myönteistä energiaa, sitoutumista ja olosuhteita, joissa vallitsee avoimuus ja luottamus, ja ihmisiä yhdessä pitäviä rakenteita sekä saada heidät puhumaan, vaihtamaan myös epävarmoja ajatuksia ja tuntemuksia, kokeilemaan, oppimaan ja muuttamaan. Johtaminen on mitä suurimmissa määrin palvelutehtävä. (Valtiokonttori, 2017a.) Organisaatiot tarvitsevat pitkälle tulevaisuuteen katsovaa ja ihmisläheistä johtamista (Hellbom, Maura & Salo 2006, 65).

Johtamisella ja sen laadulla on vaikutusta organisaation toimintaan ja tulokseen sekä yksilöiden työelämän laatuun (Juuti, 2016, 9). Johtamisen tehtävänä on organisaation perustehtävän toteutumisen ja kehittämisen edesauttaminen. Julkisella sektorilla on korostunut viime vuosikymmenen aikana säästäminen, joka on johtanut perustehtävän kadottamiseen. (Juuti 2006, 129.) Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille. Kannustava ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy erinomaiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 11.)

Poliisin henkilöstöstrategian mukaan poliisi tarvitsee tulevaisuudessa erilaisia tapoja johtaa. Painopiste siirtyy yksilön ajan hallintaan ja itsenäiseen vastuuseen työstään, joka on vastuuta työn organisoinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Operatiivisen toiminnan tarpeet ja tilannejohtaminen määrittävät tulevaisuudessakin poliisin operatiivista työtä. Esimiesten roolissa korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän valmentava ote sekä vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, dialogi ja yhteistyö sekä työn suorittamisen ja työntekijöiden ratkaisukeskeisyyden tukeminen. Työn joutaessa ja työntekijän itsenäisyyden lisääntyessä edellytetään esimieheltä empatiaa, tunneälyä, aktiivisempaan työn johtamista, valvontaa, työtehtävien ja niiden tavoitteiden selkeää määrittämistä ja palautteenantoa sekä tarpeen mukaan puuttumista suoriutumiseen. (Poliisin henkilöstöstrategia 2018, 5.)

### **1.1 Yritysesittely**

Valtioneuvosto ohjaa poliisitoimintaa hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla. Sisäministeriö vastaa poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta. Poliisin organisaatio on kaksiportainen. Sisäministeriön alainen Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista poliisitoimintaa. Suoraan Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt. Poliisihallitus vastaa poliisin yksiköiden tulosohtauksesta.

Poliisihallitus on poliisin ylläjohtona toimiva sisäministeriön alainen keskushallintoviranomainen, jonka tehtävät on määritelty poliisin hallintoa koskevan lain 4. §:ssä. Poliisihallituksen tehtävänä on suunnitella, johtaa, kehittää ja valvoa poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja, vastata poliisin palvelujen tasapuolisesta saatavuudesta maan eri osissa, päättää poliisiyksiköiden välisestä yhteistoiminnasta sekä vastata poliisiyksiköiden tulosohtauksesta. (Poliisihallituksen työjärjestys 2017,1–4; Laki poliisin hallinnosta 14.2.1992/110, 4. §.)





Kuva 2. Poliisin henkilöstöstrategia. (Poliisin henkilöstöstrategia 2018, 2).

Kuvassa 2 on poliisin strategia, jossa henkilöstöstrategia kuvattu sinisellä pohjalla. Poliisin visio on "poliisi, kaikkien aikojen turvaaja", jolla poliisi toteuttaa omalta osaltaan sisäministeriön visiota Suomesta Euroopan turvallisimpana maana. Poliisin strategiset tavoitteet ovat turvallisuuden edistäminen, rikollisuuden torjuminen, hyvät palvelut sekä avoin toiminta ja vaikuttavuuden edistäminen. Poliisin henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma millaisilla valinnoilla strategian toiminnallisia tavoitteita tuetaan. Henkilöstöstrategian laadinnassa on huomioitu poliisin toimintaympäristön muutos sekä työelämän yleisten muutostrendien ja valtionhallinnon muutosten vaikutus poliisin henkilöstöön. Valmentava johtaminen on osa toimenpiteitä, joilla tuetaan poliisin strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Poliisin henkilöstöstrategia 2018, 2.)



## 1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Poliisissa teetetään kolmen vuoden välein koko poliisihallinnon henkilöstöbarometrikysely, jonka tulokset käsitellään kaikissa poliisiyksiköissä yhdessä henkilöstön kanssa. Syksyllä 2015 toteutettiin viimeisin poliisin henkilöstöbarometri, jonka tulosten mukaan sekä esimiehet että alaiset kokevat esimiesten kaksoisroolin työtyytyväisyyteen heikentävänä tekijänä. Poliisihallituksen esimiehet työskentelevät samanaikaisesti sekä vaativissa asiantuntijatehtävissä että esimiehinä. Henkilöstöbarometrin tulosten vaikuttamana Poliisihallituksessa selvitetään mahdollisuutta siirtää esimiehien työpanosta asiantuntijatehtävistä valmentavaan johtamiseen sekä kehittää uusia toimintatapoja tukemaan henkilöstön kehittymistä ja työssä jaksamista. Poliisihallituksen esimiehille suunnataan vuosien 2017–2018 aikana uudentyypistä esimiesvalmennusta, jonka tavoitteena on selkiyttää esimiesroolia, tuottaa esimiehille tukea ja työkaluja esimiestyöhön, luoda yhtenäistä käsitystä Poliisihallituksen hyvän johtamisen tasosta ja käytännöistä sekä luoda esimiehille mahdollisuus yhteiselle pohdinnalle ja näkemyksille esimiestyöhön. Tutkimusaukkoni on asiantuntijaorganisaation valmentavan johtajuuden tutkiminen sekä esimiesten että alaisten näkökulmista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiantuntija-esimies-kaksoisroolin vaikutuksia esimiestyöhön ja poliisin henkilöstöstrategiassa olevan valmentavan johtamisotteen edistämiseen julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Työssäni luodaan yleiskuva valmentavasta johtamisesta menetelmänä ja käsitteenä sekä pyritään tunnistamaan Poliisihallituksen asiantuntijaorganisaation esteet valmentavalle johtamiselle. Opinnäytetyössä tutkitaan myös alaisten näkemystä valmentavasta johtamisesta ja hyvälle johtajuudelle asetettavista kriteereistä. Tutkimuksen lopputuloksena määritellään Poliisihallituksen hyvä johtaminen.

Tutkimukseni pääpaino on kaksoisroolissa työskentelevien asiantuntijaesimiesten johtamisen kehittämisessä. Tavoitteena on saada myös alaisten ääni kuuluviin työssäni, sillä esimiestyö on ennen kaikkea yhteistyötä alaisten kanssa, jossa korostuu keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus. Opinnäytetyöni toimii esiselvityksenä uudistuvalla esimiestyöllä Poliisihallituksessa.

Tutkimuksen kohderyhmä muodostuu kahdesta tutkimusjoukosta, jotka ovat Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt sekä vastuualueiden esimiehet ja alaiset. Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt muodostavat yhtenäisen joukon laaja-alaiseen näkemykseen johtamisen kehittämiseen. Vastuualueiden esimiehet ja alaiset muodostavat yhtenäisen joukon, jossa alaisten ääni johtamisen kehittämiseen saadaan kuuluviin.

Keskeiset termit ovat johtaja, johtaminen ja johtajuus. Johtajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä henkilöä, joka on esimiesasemassa alaisiinsa. Johtaminen on kommunikaatiota, jossa johtaja viestii organisaation visioista, tavoitteista sekä arvoista. Johtaminen on yhteisön rakentamista, jossa kaikilla on yhteiset pelisäännöt, yhteistyön muodot ja mahdollisuudet sekä työrauha. Johtajuus yksilöön eli johtajaan sekä koko ryhmään, joka mahdollistaa johtajuuden, kuuluva piirre. (Ristikangas ym. 2008, 109–112.)

### 1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiantuntija-esimies-kaksoisroolin vaikutuksia esimiestyöhön ja valmentavan johtamisotteen toteutumista julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa sekä esimiesten että alaisten näkökulmista. Tutkija kokee tärkeäksi tutkimuksen onnistumiseksi saada alaisten ääni kuuluviin.

Päätutkimuskysymys on:

*Miten Poliisihallituksen esimiesten johtamiskäytänteitä on mahdollista muuttaa asiantuntija-esimies-kaksoisroolista valmentavan johtamisen suuntaan?*

Hyvä esimies on aina myös hyvä alainen eikä esimiehiä olisi ilman alaisia. Tutkimuksessa selvitetään alaisten näkemyksiä valmentavan johtamisen osialueista, joten ensimmäinen alatutkimuskysymys on:

*Mitä valmentava johtaminen edellyttää alaisilta?*

Valmentavan johtamisotteen lisäämisen arvioidaan vaikuttavan henkilöstön itsensä johtamiseen, rooleihin ja toimintatapoihin työyhteisössä. Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys on:

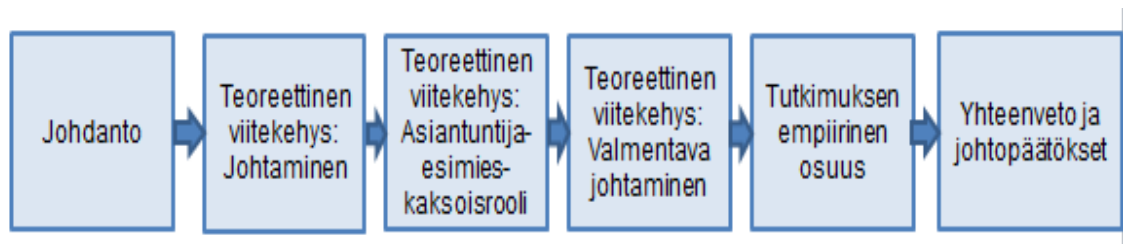
*Muuttaako valmentava johtaminen henkilöstön roolia, osaamista ja toimintatapoja?*

Hyvän johtamisen määrittely on organisaation yhteinen asia, jonka toteutumiseen tarvitaan sekä esimiesten että alaisten sitoutumista. Hyvä johtaminen syntyy kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys on:

*Mitä hyvä johtaminen tarkoittaa Poliisihallituksessa?*

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka liittyvät toisiinsa. Opinnäytetyön johdanto ohjaa lukijan tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon, käsiteltävään aiheeseen ja tutkimuksen lähtökohtiin. Johdannon alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa on etsitty vastausta.



Kuva 3. Opinnäytetyön rakenne

Kuvassa 3 on opinnäytetyön rakenne. Johdannon jälkeen luvuissa 2, 3 ja 4 on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka on valittu aihealueen mukaan ja pohjautuu johtamiseen ilmiönä, asiantuntija-esimies-kaksoisrooliin ja valmentavaan johtamiseen. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu itsensä johtaminen, esimiesten ja alaisten välinen dialogi, palaute, luottamus ja motivaatio. Luvussa 5 käydään läpi tutkimusprosessi ja valitut tutkimusmenetelmät, kohderyhmät, tutkimuksessa toteutettu kysely ja strukturoitu haastattelu analysointimenetelmään sekä kyselytutkimuksen ja strukturoitujen haastatteluiden tulokset.

Luvussa 6 esitetään tulosten yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet valmentavan johtamisen osa-alueiden

aktivoimiseksi osaksi Poliisihallituksen johtamista ja esimiesten sekä alaisten arkea.

## **2 Johtaminen**

Eri aikakausien johtaminen on jaettavissa kolmeen johtajasukupolveen. Ensimmäinen on johtaja -sukupolvi, jossa vallitsi autoritäärinen pomokulttuuri. Autoritäärisessä johtajuudessa keskityttiin asioiden ja prosessien johtamiseen sekä käytettiin auktoritaarista johtamisotetta korostamalla rakenteita ja hierarkiatasoja. Esimies oli vahva ja parhaiten tietävä asiantuntija käskyttäen, kertoen ja delegoiden eikä kannustava ja alaisiaan tukeva. Työurat olivat yleensä pitkiä ja ammattiosaaminen vahvistui vuosien saatossa virheistä oppimalla ilman sisäisen motivaation syntymistä tai yhteistä pohdintaa ja kehittymistä. Autoritäärisessä pomokulttuurissa uralla etenemiseen liittyi esimiesten mielistelyä ja yksilön oman edun tavoittelua. Toinen sukupolvi esimiehisyydestä oli demokraattinen ja delegoiva tiiminvetäjä, jossa keskityttiin ihmisten johtamiseen ja yksilöiden selkeisiin työtehtäviin. Tämä trendi muutti esimiestyön fokusta asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, osallistamiseen ja lisääntyneisiin tiimipalaverikäytäntöihin. Näillä muutoksilla oli tarkoituksena tehdä tiimeistä itseohjautuvia ja kokonaisvastuun kantavia ilman esimiehen ohjausta ja tukea toimivia. Valta ja vastuu päätöksistä sekä tuloksesta oli esimiehellä. Muutos oli hyvistä päämääristään huolimatta liian suuri, joten organisaatiot palasivat pomomalliin. Otollinen maaperä valmentavalle johtamiselle oli kuitenkin syntynyt tässä vaiheessa. Kolmannessa johtaja -sukupolven valmentavassa ja vaikuttavassa esimiehisyydessä esimiehen positio vaihtuu tilanteen mukaan yhdistäen arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen työskentelyotteen. Esimies- ja alaissuhde on tasavertainen, onnistumista korostava ja sallii oman persoonallisuuden esillä olon. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 14–16.)

### **2.1 Julkinen organisaatio**

Suomalaisen organisaatiojohtamisen perusteet julkiselle johtamiselle on kehitetty 1860-luvulla ja 1800-luvun loppuun mennessä Suomessa oli kattava kunnallishallinto. Hyvän hallinnon periaatteet kuten laillisuusperiaate ja jatkuvuusperiaate kirjattiin perustuslakiin 1917, jolloin keskushallinnossa oli 12 ministeriötä,

16 keskusvirastoa, muita virastoja ja laitoksia 19. Hyvän hallinnon periaatteet loivat hyvän pohjan toisen maailmansodan jälkeiselle julkisen hallinnon ja varsinkin julkisen johtamisen kehittämislle, joka on tapahtunut 20 vuoden aaltolina. Julkisen johtamisen kehittyminen voidaan jakaa neljään keskeiseen aaltoon, joita ovat virkamies toimeenpanijana, virkamies esimiehenä ja kehittäjänä, virkamies tavoitejohtajana, virkamies tulosjohtajana ja virkamies muutosjohtajana. (Ahonen ym. 2015, 27–28.) Julkisissa organisaatioissa on 1970 -luvulta lähtien kokeiltu palvelu-, konserni- ja laatujohtamista. Viimeisimpänä 2000-luvulla ilmiöksi nousi tulostulokortti- ajattelumalli, joka edelleen on vallitsevana johtamismallina useassa julkisen sektorin organisaatiossa. Tulostulokortti- ajattelu kuitenkin ei muuta edellä mainitut mallit ohjaa johtamistyyliä vaan ovat tapoja määrittellä organisaation valta- ja vaikutussuhteita. Julkisen sektorin johtamiskulttuuri on jälleen muutoksessa. (Juuti 2006, 133–134.) Julkisen sektorin johtamisessa on pitkään vallinnut kärkevä kolmen K:n johtamismalli, joka on syntynyt sanoista kärkeminen, kontrollointi ja korjaaminen. Julkiseen johtamiseen on kohdistunut paineita siirtyä kolmen K:n johtamisesta kolmen I:n johtamiseen, joka keskittyy innostamiseen, innostamiseen ja innovoimiseen. (Sydänmaanlakka 2015, 55.) Viimeisin johtamisen aalto virkamies muutosjohtajana ja vaikuttajana on syntynyt 2000-luvulla. Tähän on vaikuttanut voimakkaasti digitalisaation edistyminen ja tietotekniikan mahdollistaminen uudentyyppeihin ja helpommin lähestyttävään viestintään. (Ahonen ym. 2015, 28–38.) Johtamisen ydinfunktio on siirtymässä valvonnasta ja käskyttämisestä tukemiseen ja auttamiseen (Hellbom, Maura & Salo 2006, 65).

Nykyorganisaatioiden ominaisuuksia ovat hektinen muutos, tilapäisyys, nopea liikkeisyys ja organisaatioiden muuttuminen. Verkosto-organisaatioiden, oppivien organisaatioiden ja asiakaskokemusten johtamiselle yhteinen ilmiö on monimutkaisuus, tilapäisyys ja nopea muutos, jotka ovat edellytyksiä menestymiselle. Samanaikaisesti niiden tulisi löytää oma perustehtävä ja toteuttaa sitä mahdollisimman hyvin ja tuottavasti. (Juuti & Vuorela 2015, 13.) Julkisten organisaatioiden nykyiset ongelmat liittyvät johtamiseen, strategiseen kyvykkyyteen, päätöksentekoon, henkilöstöpolitiikkaan, resursseihin, asiakaspalveluun ja lähes kaikkeen mahdolliseen (Virtanen & Stenvall 2014, 16).

Valtio-opin professori Matti Wibergin mukaan johtamisen kehittyminen julkisella sektorilla on suuri haaste. Julkiselta sektorilta pitäisi kyetä karsimaan älyttömyyksiä kuten jatkuvasti paisuvaa byrokratiaa ja samanaikaisesti lisättävä älykäästä johtamista, joka edistää kestävästä julkiseen hallintoon pääsemistä ja jatkuvaa uudistumista. Wibergin mukaan julkinen sektori voi olla joko loinen tai menestystekijä. Älykkäällä johtamisella luodaan älykkäitä organisaatioita, joissa tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi ovat korkealla tasolla sekä myös kyky oppia, uusiutua ja ennakoida muutoksia. Vastaavasti älyttömällä organisaatiolla eli huonolla johtamisella, joka on autoritaarista ja byrokraattista saadaan aikaan sisäisiä ristiriitoja ja pelon ilmapiiriä. Älyttömällä organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus kehittyä älykkääksi organisaatioksi kehittämällä johtamista, siirtymällä hierarkkisesta organisaatiosta verkostoihin, järjestyksen korostamisesta monimutkaisuuden hallintaan, kilpailusta yhteistoimintaan ja yksilöistä toimiviin tiimeihin sekä johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen. Hyvällä johtamisella julkeasta sektorista on mahdollista tulla älykäs sektori. (Sydänmaalakka. 2015, 50; 38–40.) Älykkäiden organisaatioiden tunnusmerkkejä ovat avoimuus, toimintaympäristön kehityksen vaatimusten huomiointi sekä tekemisen ja ympäristön jatkuva muutos. Tunnusmerkkien keskeisiä elementtejä ovat organisaatioiden toimintaperiaatteet, tietojohtaminen, vuorovaikutteisuus, avoimuuteen perustuvat palvelut sekä muutosjohtaminen sekä näiden jatkuva arviointi. (Virtanen & Stenvall 2014, 249–250.)

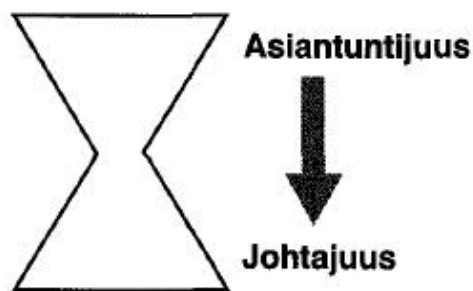
## **2.2 Hyvä johtaminen**

Työssä käyvät viettävät töissä noin puolet valvellaoloajasta, joten työelämä ja ammattitaito vaikuttavat työntekijöiden elämän laatuun ja identiteettiin. Työelämän ja vapaa-ajan vaikutus toisiinsa on vuorovaikutteista. Parhaimmillaan ne lisäävät ja tukevat hyvinvointia ja jaksamista. Työssä on mahdollista käyttää omia kykyjä ja toteuttaa itseään sekä täyttää aineelliset tarpeet, sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Vapaa-ajalla yksilön tulisi kohdella itseään vastuullisesti huolehtimalla omasta jaksamisesta ja kehittymisestä. (Aarnikoivu 2010, 11–13.)

Johtajilla on voimakas vaikutus heidän organisaatiossa heidän sanojen ja tekojen vaikuttaen kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin. Johtajien saavutukset ja epäonnistumiset ovat koko henkilöstön arvioinnin kohteena. Johtajat vaalivat hyviä

suhteita henkilöstöön, joka voi olla inspiroivaa, neutraalia tai lannistavaa. Johtajat nousevat usein asemaansa urapolkunsä huipulle johtamis-, ihmissuhdetaitojensa ja teknisten taitojensa ansioista. Edetessään urapolulla ylemmäs johtajat ovat sopeutuneet uusiin rooleihin soveltamalla taitojaan. (White 2006, 3–4.)

Johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, työolosuhteisiin, työyhteisön ihmissuhteisiin, ilmapiiriin ja osaamiseen, jotka kaikki vaikuttavat tutkimusten mukaan työhyvinvointiin. Johtamisella on suora vaikutus työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. (Juuri & Vuorela 2015, 23.)

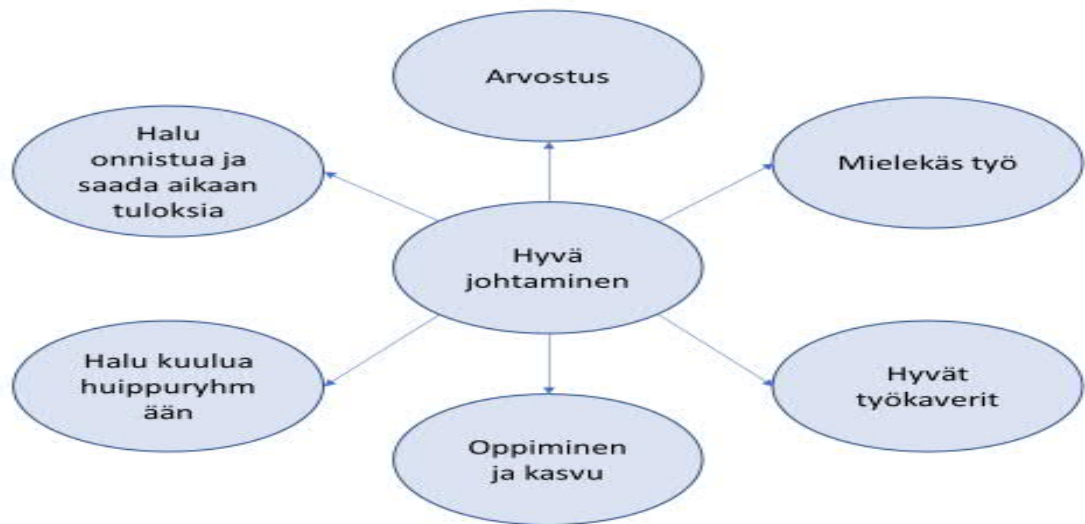


Kuva 4. Esimiestyön tiimalasi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 16).

Kuvassa 4 on esimiestyön tiimalasi. Yläosassa tekemistä hallitsee tiedosta, taidosta ja asiantuntijaosaamisen arvostamisesta syntyvä asiantuntijuus. Huomio on asiantuntijuudessa eikä esimiestyössä. Tiimalasin alaosassa esimiestyön painopiste siirtyy johtajuuteen ja huomio johdettaviin sekä yhdessä tekemiseen. Aito menestys syntyy, kun organisaation perustehtävä, tavoitteet ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet yhdistyvät. Tällöin yhteiselle tekemiselle syntyy tarkoitus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17.)

Julkisen sektorin organisaatioiden moniulotteisuus ja hierarkkisuus lisäävät haasteellisuutta johtamiselle. Hierarkkisuutta on korostettu julkisen organisaatioiden toiminnassa, jotta asioita on ollut mahdollista edistettyä. Hierarkkisuuden lisäksi julkisella sektorilla on korostettu virkaposition kautta muodostuvaa asemaa ja vaikuttavuutta. Tätä johtamistapaa ei enää vahvisteta vaan ihmisten johtamista, jolla motivoidaan henkilöstöä. Johtamismuutoksen kautta toteutetaan julkisen sektorin perustehtävää tuottaa laadukkaita palveluita kansalaisille. (Juuri 2006, 130-134.) Johtaja ei ole enää hierarkkisissa työyhteisöissä, joita useat julkisen sektorin virastot edelleen ovat, auktoriteettina ja suurimpana viisautena.

Johtajan hierarkkinen asema ei takaa alaisten kunnioitusta vaan nykyään johtajan on heitettävä itsensä likoon lunastamaan alaisten luottamus sekä ansaitsemaan kunnioituksensa. Johtamisessa korostuu analyyttinen ajattelu, hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky kestää työelämän epätäydellisyyttä ja kritiikkiä. (Ahonen ym. 2015, 18–19.)



Kuva 5. Hyvä johtaminen tukee työhön liittyvien toiveiden toteutumista (Juuti 2016, 46).

Kuva 5 havainnollistaa ihmisten toiveita hyvästä työstä. Esimiehen pystyessä toteuttamaan nämä toiveet saa hän aikaan sekä hyvää johtamista että hyvää työilmapiiriä (Juuti 2016, 46.) Hyvä johtaminen on sekä asioiden että ihmisten samanaikaista johtamista, jonka tavoitetilassa asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja ihmiset motivoituneita. Hyvä johtaminen on myös innostamista, tukemista ja sparraamista eli valmentamista. (Hellbom, Maura, Salo 2006, 65). Hyvä johtaminen on tuloksellista ja ihmisten työhyvinvointia edistävää. Hyvä johtaminen on myös helposti tunnistettavissa mutta sen tarkka määrittely on haasteellista. Hyvään johtamiseen liittyy voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö työyhteisössä, korkea työmoraali ja pyrkimys tehdä laadultaan hyvää työtä. Työyhteisön tulos on usein yhteydessä johtamisen tason kanssa. (Juuti 2016, 9.)

Hyväksi johtajaksi kehittyminen syntyy oman pään, tunne-elämän ja mielen kehitysprosessin ja sisäisen itsetutkiskelun tuloksena, johon esimiesten tulisi heittäytyä avoimesti tutkimaan vahvuuksia, heikkouksia ja kasvukohtiaan. Tätä kut-



sutaan itsensä johtamiseksi taidoksi, jonka avulla opitaan rakastamaan itseään hyväksyväksi ja armahtavaksi. (Hämäläinen 2015, 36–37.) Esimiesasema antaa mahdollisuuden kehittää itseään mutta myös velvoittaa siihen (Alahuhta 2015, 17).

Hyvä johtaminen on jaettavissa kahteen näkökulmaan, joita ovat management (asioiden johtaminen) ja leadership (ihmisten johtaminen). Näiden lisäksi johtamisella pyritään kehittämään toimintoja, jossa on mahdollista edetä joko esimies- ja asiantuntijakeskeisesti tai ihmiskeskeisesti. Selkeä päämäärien luominen ja ihmisten aktivoiminen niiden saavuttamiseksi ovat tuloksellisuuden keskeisiä osa-alueita. (Juuti 2016, 47-50.) Viitala kritisoi artikkelissaan julkisen sektorin tapaa erottaa ihmisten johtaminen (leadership) asioiden johtamisesta (management), jolloin esimiestyö on muusta johtamistavasta irrallinen ihmisiin kohdistuva suorite. Hänen mukaansa leadership ja management on erotettava toisistaan luonteen mukaan eikä kohteen tai laadun mukaisesti. Asiat on hoidettava ihmisten kautta, jolloin esimiestyötä ei ole mahdollista eriyttää tulosjohtamisesta vaan esimiesten on kiinnitettävä huomiota tapaan jolla toteuttavat johtamistaan. (Juuti 2006,134.)

Johtaminen on joukkuepeliä ja systemaattista vuorovaikutusta useiden osapuolien välillä. Johtajuus ei ole pääsääntöisesti pelkkä yksilön ominaisuus vaan hänen onnistuminen johtamisessa onnistuu vain, mikäli johdettavat antavat hänen onnistua. (Ristikangas ym. 2008, 237.) Hyvinvoiva työntekijä kokee häntä ja hänen työpanostaan arvostettavan, työn olevan mielekäästä ja oman työn vaikutusmahdollisuuksien olevan riittävät. Hänen johtajansa on oikeudenmukainen, tasapuolinen sekä tekee läpinäkyviä päätöksiä, joista on mahdollista keskustella avoimesti. Näiden ominaisuuksien vallitessa työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja innostava sekä toimintatapojen jakamista ja yhdessä tekemistä tukeva. (Ahonen ym. 2015, 19.)

Yhdessä elämisen ja tekemisen lähtökohtana toimii interpersoonallinen etevyys, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää muita ihmisiä ja heidän suhteitaan. Interpersoonallinen etevyys on yhteistyön ja johtamisen kannalta merkittävää. Organisointi, neuvottelu, yhteisymmärrys ja sosiaalinen havainnointi ovat interpersoonallisen etevyyden aineksia. Organisointi on kyky jakaa ja koordinoita tehtäviä,

neuvottelu on kyky välittää, estää yhteenottoja ja rauhoittaa näkemyseroja, yhteisymmärrys on empatian ja suhteiden ylläpidon kykyä, sosiaalinen havainnointi on taito panna merkille tunteita, motiiveja ja huolia. Johtajuus on pohjimmiltaan ihmisten ymmärtämistä ja kuuntelua, muiden ajatusten ja näkemysten huomioimista. (Pentikäinen 2014, 61; 82.)

Entinen Koneen pääjohtaja Matti Alahuhta määrittelee johtamisen olevan ennen kaikkea kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista. Kuunteleminen on puhumista tärkeintä johtajan roolissa. Hyvälle ja terveelle organisaatiokulttuurin muodostamalle pohjalle on rakennettavissa hyvä ilmapiiri. Tätä Alahuhta kutsuu vireen johtamiseksi, joka lähtee liikkeelle siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saadaan tunnistamaan oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta. Hyvään johtamiseen kuuluvat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu. (Alahuhta 2015, 141.)

### **3 Asiantuntija-esimies-kaksoisrooli**

Asiantuntijan ja esimiehen roolit ovat kaksi erilaista tehtävää. Asiantuntijalla on erityisalueensa syvällisen tietämyksen ja kokemuksen tuoma erityisasema. Hän hakeutuu aktiivisesti itsenäiseen työrooliin hyödyntäen osaamisalueitansa ja arvostaa tunnustusta, jota hän saa verkostoiltaan. Johtajuus määritellään tavoitteiden ja ihmisten avulla. Johtaja määrittelee työyhteisön tai organisaation toiminnalle sen tavoitteleman suunnan ihmisten kanssa toimimalla ja heihin vaikuttamalla sekä sitouttamalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan tehtävänä on hankkia tarvittavat resurssit ja keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävä on myös saada alaisensa toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa. Asiantuntijan ja johtajan tai esimiehen roolien erojen hahmottaminen on erittäin tärkeää. Asiantuntija olettaa tapahtuvan yksityiskohtaisesta hänen toiveiden mukaan ja esimies joutuu keskittymään suuriin linjoihin sekä joustamaan omasta ajattelumallista ja yksityiskohdista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijalla on varaa kärjistää asioita ja esittää negatiivista kritiikkiä, kun vastaavasti esimiehen tulisi olla sovitteleva ja laajoihin kokonaisuuksiin keskittyvä. Asiantuntija-esimies-kaksoisrooliin liittyy eettinen näkökul-

ma. Henkilön edustaessa sekä voimakasta asiantuntijavaltaa että asemaan perustuvaan auktoriteettivaltaa on vaarana, että hän käyttäytyy ylimielisesti ja murskaavasti alaisiaan kohtaan. Asemaan perustuva valta edellyttää muun val-lankäytön minimoimista. Viisas esimies tai johtaja luopuu asiantuntijuutensa terävimmästä käytöstä, jotta alaisille jää tilaa loistaa asiantuntijaorganisaation tähtinä. (Ristikangas ym. 2008, 68.)

### **3.1 Esimiestaidot**

Hyvä esimies on myös hyvä alainen, joten esimiestaidot sisältävät osin samoja ominaisuuksia kuin alaistaidotkin. Hyviin esimies- ja alaistaitoihin kuuluu oman roolin ja tehtävän tiedostaminen sekä sitoutuminen, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, arvostaminen, rakentava toiminta ja vuorovaikutteisuus. Näistä ominaisuuksista syntyy luottamussuhteen kasvualusta ja kokonaisuudesta työyhteisö- taidot. (Aarnikoivu 2008, 70–71.)

Esimiehen tulisi hallita tilannetekijöiden huomioiminen sekä tunnistaa alaisten erityispiirteet, ja pystyä sopeuttamaan omaa toimintaan muutostekijöihin sekä osata johtaa yksilöitä. Hyvissä esimiestaidoissa korostuu itsensä johtamisen taidot, joita ilman esimiehen ei ole mahdollista onnistua muidenkaan tehtävä-roolien toteuttamisessa. (Aarnikoivu 2010, 70–71.)

Hyvä esimies luottaa ihmisiin, uskoo heistä hyvää ja puhuu alaisistaan hyvää. Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat kiittäminen ja kannustaminen sekä palautteen antaminen hyvistä ja huonoista työsuorituksista. Hyvä esimies kunnioittaa ihmisten ammattitaitoa ja asiantuntemusta, antaa vastuuta alaisilleen ideoida, suunnitella, kokeilla, luoda ja toteuttaa työtään eikä kontrolloi ja kyttää alaisiaan. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa esimies pystyy keskittymään tehtäväänsä eli johtamiseen ja samalla hän säästää omia voimavarojaan. (Hämäläinen 2015, 27, 33.)

Väliportaan esimiehet toimivat samanaikaisesti esimies- ja alaissuhteessa, joka aiheuttaa johtamisen sirpaleisuutta. Organisatorinen johtaminen, jossa keskeisiä johtamistapoja ovat kokoukset ja niiden valmistelu ja päätösten toimeenpajo ovat muodostuneet itsetarkoitukseksi. Esimiehet ovat erkaantuneet alaisten- sa osaamisesta ja keskinäisestä yhteistyöstä, jolloin myös keskinäinen vuoro-

vaikutus ja luottamus ovat jääneet taka-alalle. (Juuti 2006, 130–132.) Esimies rooli on painottumassa fasilitaattorin rooliin, jossa esimiehen tehtävänä on helpottaa alaisiaan työskentelemään tehokkaasti ja onnistumaan työssään. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyö kärsii arvostamisvajeesta asiantunte muksen ollessa organisaation menestyksen perusta. Asiantuntijoiden nostaminen esimiesasemaan on toiminut organisaatioiden palkitsemiskeinoina, jolla asiantuntija on sitoutettu mutta hinta on pahimmillaan ollut huippuasiantuntijoiden tuhoaminen. Esimiesten arvostusvajeeseen liittyy myös työyhteisön sisäisen viestintä ja keskustelukulttuuri, joka määrittää mistä on mahdollista keskustella ja mistä ei. Hyvällä johtamisella on mahdollista tehdä parhaimmillaan lähes ihmeitä esimiehen saadessa joukkonsa seuraamaan häntä ja yksilön potentiaalin työyhteisön käyttöön, jolloin työyhteisön on ylpeä itsestään ja esimiehestään. Esimiehen tehtävä on mahdollistaa alaistensa loistaminen ja organisaation tulisi tehdä esimiehistä tähtiä. (Ristikangas ym. 2008, 217.) Arvostukseen liittyy alaisen halu ymmärtää ja kunnioittaa esimiestä sekä realistiset odotukset esimiestyölle. Arvostus kumpuaa ihmisen yleisestä asennoitumisesta toisiin ihmisiin, myös esimiehiin. Arvostava ja myönteisesti utelias asennoituminen helpottaa esimiehen roolin ja asioiden asettamista oikeisiin mittasuhteisiin. Esimies ei voi osata kaikkea ja hänen on myös inhimillinen yksilö, jolla on sekä heikkouksia että vahvuuksia. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84–85.)

### **3.2 Alaistaidot**

Esimiestaitojen rinnalle nostettuna alaistaidot ovat näkyviä, jolloin kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja työiloon (Aarnikoivu 2010, 16 – 17). Alaistaidoilla kuvataan työntekijän vastuuta työhön ja työhön sitoutumiseen (Juuti 2006, 129). Esimiehen ja organisaation menestymistä tukee tehokkaat alaiset ja alaiset tarvitsevat onnistuneita esimiehiä (Silvennoinen & Kauppinen 2006,7).

Esimiesroolin sisäistämisen yksi tärkeimmistä oivalluksista on alaisen roolin ymmärtäminen (Ristikangas ym. 2008, 128). Toimivassa esimiesalaisuudessa esimies ja alainen omaavat positiivisen ihmiskäsityksen, jossa

lähtökohtaisesti toinen ihminen on hyvä ja luotettava. Heille on tärkeää olla ja toimia luottamuksen arvoisesti sekä realistiset ja positiiviset odotukset yhteistyölle. Ajattelumalli on ratkaisukeskeinen ja positiivinen. (Aarnikoivu 2010, 116.)

Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi esimies-alaissuhteessa esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja ja alainen alaistaitoja sillä rooleissa on erilaiset tavat hoitaa tehtävää ja vuorovaikutusta. Esimiehen roolissa esimies lisää työntekijän työn hallintaa delegoimalla valtaa ja vastuuta, oivalluttavalla ja aktiivisella vuorovaikutuksella alaisen kanssa. Vastaavasti alaisen on hoidettava oma osansa ottamalla vastuuta ja käyttämällä saamaansa valtaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Painopiste on kuitenkin esimiehen antamalla selkeillä työn tavoitteilla ja organisaation resursseilla. Asiantuntijaorganisaatioissa on haasteena hyvin koulutetut alaiset, jotka hoitavat itsenäisesti työtään ja samaan aikaan työskentelevät kaksoisroolissa esimies-alaisasemassa. Asiantuntijayhteisöissä esimiehen rooli on koordinoita kokonaisuutta ja varmistaa parhaat mahdolliset työskentelyolosuhteet parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 31; 35–36.) Alaistaidot ovat asenne, jolla tuotetaan hyvinvointia itselleen ja muille. Alaistaitojen keskiössä on organisaation perustehtävä ja sitoutuminen tavoitteisiin sekä itsensä johtaminen, jotka luovat sisällön työntekijän toiminnalle, jaksamisen ja motivaation sekä ammattitaidon huolehtimiselle. (Aarnikoivu 2010, 90–95.)

Asiantuntijaorganisaatioissa alaisten roolissa korostuu itsensä johtaminen, jolloin asiantuntijalla tulisi olla valmius johtaa itseään ja omaa työtään esimiehen johtamisen lisäksi. Tällöin siirrytään kontrolloivasta johtamisesta mahdollista-vaan johtajuuteen, jolloin alainen ottaa vastuuta ja toimii itsenäisesti. Tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi edellyttävät esimiesten ja alaisten roolien, vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien korostamista, jotta kummatkin voivat toimia täysivaltaisina aktiivisina työyhteisön jäseninä. Esimiesroolin merkityksen korostamisen lisäksi alaistaitojen sisäistämisen tärkeys on johtamisen kannalta merkityksellistä. Rooliymmärryksellä on tärkeä rooli työelämätaitojen kokonaisuudessa. Työyhteisössä jokaisen tulisi sisäistää mihin oma rooli velvoittaa ja oikeuttaa. Näin toimittaessa tuetaan hyvinvointia ja tavoitteiden saavuttamista. (Aarnikoivu 2010, 37.)

### 3.3 Asiantuntija-esimies

Asiantuntija-käsitteen synonyymeina käytetään eksperttiä, tietäjää, osaajaa ja erikoistuntijaa, jotka kuvaavat kaikki syvällisen osaamisen, tietoa tai taitoa osaavaa henkilöä. Työyhteisö tarvitsee hänen apuaan, kun muiden työyhteisön jäsenten tietotaito-osaaminen riittää ratkaisemaan ongelmia tai näyttämään suuntaa. Nykyään asiantuntijoiden osaaminen on korkealla tasolla, syvällistä ja kaipaavaa. Asiantuntijaan liittyy aseman tuoma arvostus ja arvostuksen etsiminen. Asiantuntijuus, jonka vahvistamiseen tarvitaan teoreettista opiskelua ja kokemuksen kerryttämistä, syntyy vaivannäöstä ja ajan tuomasta kokemuksesta, yrityksistä ja erehdyksistä. (Ristikangas ym. 2008, 86.)

Asiantuntijayhteisön johtaminen vaatii esimiehiltä työtehtävien vaatiman ammattitaidon lisäksi ryhmädynamiikan tuntemusta. Asiantuntijatyön merkitys työssä muuttaa organisaatioiden rakenteita, kun alaiset muuttuvat itseohjautuviksi asiantuntijoiksi, jotka johtavat itseään. Ihmisten tehokas johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa ei kuitenkaan ole mahdollista ilman riittävää omaa asiantuntijuutta. Esimiehen ja alaisen välinen suhde on ihmissuhde, johon liittyy irrationaaliset ja tiedostamattomat tunneperäiset tekijät. Esimiehen oma persoonallisuus on eräs johtamisen työkaluista. (Havunen, 2004, 14–17.) Asiantuntijatyön kuormittavuus syntyy luovuuden vaatimuksista ja asiantuntemusalueiden keskinäisestä kilpailusta sekä esimiestyössä ihmissuhdekuormasta. (Juuti & Vuorela 2015,14.)

Menestyvät organisaatiot tarvitsevat sekä päteviä asiantuntijoita että päteviä esimiehiä ja johtajia. Asiantuntijat kokevat usein saavansa arvostusta vasta esimies- tai johtaja-asemassaan. Toisaalta on esimiehiä, jotka saavat arvostuksensa asiantuntijatehtävistä eikä esimiehisyydestä. Asiantuntijaorganisaatiossa on haasteena asiantuntijaesimiesten- kaksoisrooli sillä oman roolinsa tunnistaminen on vaativaa; missä tilanteessa toimia asiantuntija tai esimiehenä. (Ristikangas ym. 2008, 19.)

Arvioiden mukaan jopa puolet Suomen kaikista palkansaajista työskentelee erityisasiantuntijatehtävissä, jolla on heijastusta esimiestyöhön. Esimiehen tietotaito ja organisaatiokohtainen substanssiosaaminen eivät ole esimiestyössä me-

nestymiseen riittävää. Arvostusta ei ansaita esimiehen asiantuntijaosaamisella vaan kyvykkyydellä johtaa ihmisiä. (Ristikangas & Grunbaum 2014 ,11) Asiantuntijoita ei johdeta käskyttämällä, valvomalla ja vaatimalla eikä sähköposteilla, sillä heidän johtamiseen ei päde yleinen johtamisen jako, jossa johtajat ajattelevat ja työntekijät tekevät. Pomottamalla asiantuntijaorganisaatiossa ei pärjää, sillä asiantuntijoilla on enemmän tietoa kuin johtajilla. (Kukkola, 2016.) Asiantuntijaorganisaation työntekijöiden ja esimiesten työtehtävät ja valtasuhteiden muuttuminen on vähentänyt esimiesten auktoriteettia, kun samaan aikaan esimiestyö ja alaisten rooli on haastavampaa. (Hartikainen 2014, 2.)

Esimiehisyyks on usein asiantuntijaorganisaatiossa urapolun palkinto tai vastaus erinomaisen asiantuntijuuden palkitsemiseen. Esimiestehtävän ydin ei ole kuitenkaan asiantuntijuuden hallinnassa vaan ihmisten johtamisessa, tulevaisuuden ennakoimisessa, hallinnollisten tehtävien hoidossa ja ennen kaikkea tiimin tai organisaation yhdessä toimimisen ja perustehtävän toteuttamiseen vaadittavien seikkojen hoitamisessa. Henkilöiden johtamisella, jolla tuetaan motivaatiota ja hyvinvointia, varmistetaan tuloksen tekeminen. Johtaminen on kommunikaatiota, jossa johtaja on tiedon solmukohdassa viestiessään organisaation visios- ta, tavoitteista ja arvoista henkilöstölleen. Näiden ominaisuuksien lisäksi johta- minen on yhteisön rakentamista, sillä työyhteisö tarvitsee yhteiset pelisäännöt, yhteistyön muodot, yhteisen tekemisen mahdollisuuksia ja työrauhaa. Johta- juus ei ole yksilösuoritus vaan sekä yksilöön (johtajaan) sekä koko ryhmään kuuluva piirre. Ryhmä mahdollistaa johtajan onnistumisen tai epäonnistumisen. Ryhmän sisällä on asiantuntijoiden sisäistä johtajuutta esikuvana ja suunnan- näyttäjänä toimimalla. Johtajuuden haltuunotto vaatii ymmärrystä, taitoa ja tah- toa. (Ristikangas ym. 2008, 109–112.)

Organisaatiot, joissa on hyvin itseohjautuvia yksilöitä ja ryhmätyötä vaativia teh- täviä tarvitsevat valmentavaa johtamista, jotta esimiehet kykenevät auttamaan alaisiaan saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Valmentaja auttaa ihm- siä motivoitumaan varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyy- den. Keskiössä on esimiesten ymmärrys miten motivoida ihmisiä. Sitoutuminen on nykyään henkilöstöä eteenpäin vievä voima, jolloin valvontaa ei enää tarvita. (Havunen 2004, 15.) Käskyttävä johtaminen on lannistavaa, ja saa nykyään yhä

vähemmän ymmärrystä. Uudelle työmarkkinat valtaavalle sukupolvelle yhteistyö ja keskustelu ovat aina vain tärkeämpiä. Keskustelu mahdollistaa kaikkien ihmisten osaamisen maksimaalisen hyödyntämisen. (Kostamo 2018.)

Amabile & Kramer kirjoittavat (2012) henkilön sisäisestä työelämästä, joka on yksilön näkemysten, tunteiden ja motivaatioiden summa työpäivän tapahtumista ja hänen suhtautumistaan niihin. Sisäinen työelämä ilmenee työpaikalla ja muodostuu yksilöiden tekemistä tehtävistä sekä vaikuttaa yksilön olemisen laatuun. Sisäinen työelämä on tärkeä osa ihmiselämää, sillä yksilöt ovat arvokkaita ihmisiä ja tuottavat arvoa organisaatiolle. Sisäiseen työelämään vaikuttaa henkilökohtainen elämä silloin kun tapahtuvat vaikuttavat työhön liittyviin näkemyksiin, tunteisiin tai motivaatioihin. Amabilen ja Kramerin (2012) tutkimustulosten mukaan merkityksellisellä ja johdon tukemalla työllä on suora positiivinen ja välitön vaikutus yksilön elämän laadulle. Johtajat, jotka tarttuvat toimeen sisäisen työelämän tukemiseksi, rakentavat organisaationsa pitkäaikaista menestystä ja lisäävät merkitystä työhönsä esimiehenä ja tukevat samalla omaa sisäistä työelämäänsä. (Amabile & Kramer 2012, 30-31; 50.)

#### **4 Valmentava johtaminen**

Valmennus- sana on yleinen, merkitykseltään moninainen viitaten yleensä koulutukseen. Valmennuksella tarkoitetaan nykyään erilaisia kehitysmenetelmiä ja -malleja kuten esimerkiksi itseohjautuvuutta tavoittelevia menetelmiä, joissa oppiminen syntyy itse tekemisen ja kokemuksen kautta periaatteita ja ideoita integroimalla. Valmennuksessa on ajatuksena käyttää valmentajana valmennettavan asian asiantuntijaa, joka omaa osaamistaan, tietoa ja uran aikana kertynyttä kokemustaan hyödyntäen ohjaa, tukee, opettaa ja kannustaa valmennettavaa. (Carlsson & Forssell 2012, 46.) Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 10.) Valmentava johtaminen on vastakohta suoralle johtamistavalle, jonka keskeisenä ajatuksena on esimiehen korkea tietotaso, alaisten ohjeistaminen ja vastausten kertominen, neuvominen tai jopa käskyttäminen. Valmentavassa johtamisessa valmentaja auttaa valmennettavaa hyödyntämään voimavaroja tavoitteidensa saavuttamiseksi kyselemällä ja kuuntelemalla käskyttämisen si-



jaan. Valmentavassa roolissa esimies auttaa alaistaan oivaltamaan ja löytämään ratkaisut itse sekä haastaa valmennettavan havainnoimaan uusia näkökulmia. Valmentavasta roolista huolimatta esimies on edelleen jämäkkä ja vastualueensa sekä alaistensa tavoitteista, etenemisestä ja jatkotoimenpiteistä päättävä. Valmentava esimies käyttää osan ajastaan toisten suorituskyvyn lisäämiseen ja uskoo ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Valmentava esimies moninkertaistaa onnistumisen mahdollisuudet organisaatiossa. (Kurttila & Aalto 2015, 19.) Valmentava johtajuus antaa esimiehelle tai johtajalle valtavan mahdollisuuden kasvaa ja kypsyä ihmisenä. Menestyksekkäs valmentava johtajuus perustuu toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 14 - 15.) Henkilön auttaminen ilman valmiiksi tarjottua ratkaisumallia on valmentamisen ydinajatus. Valmentajan tehtävänä ei ole myydä ongelmien ratkaisuja tai määritellä valmennettavan ongelmia vaan valmentaa motivoiden ja inspiroiden sekä ohjata oikeaan suuntaan ja tukea. (Hellbom, Maura & Salo 2006, 67–71.)

Valmentavalla esimiehellä on alaisiinsa kolme erilaista, keskenään yhtä tärkeitä ja olennaista toiminta- ja suhtautumistapaa eli positiota. Nämä ovat suunnan näyttäjä, yhdessä ryhmän kanssa toimija ja kolmantena taustalla oleva mahdollistaja. Suunnan näyttäjänä toimiva johtaa joukkojaan edestä kirkastamalla tavoite, näyttämällä rajat ja selkeyttämällä perustehtävää. Yhdessä toimiva esimies tutustuu, on läsnä, tekee yhteistyötä ja päätöksiä rakentamalla palautekulttuuria ja arvioimalla toimintaa. Esimies, joka toimii taustalla mahdollistajana, havainnoi, osallistaa, tekee muista kuin itsestään tähtiä sekä antaa vastuuta ja luottaa. Esimiehen positiot vaihtelevat tilanteista riippuen, ja työpäivän aikana kin vaihtelua tapahtuu mutta olennaista on käyttää tietoisesti käytettävissä olevia positioita. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 70–71.) Valmentamisen ydin on ihmisten potentiaalin vapauttamisessa parhaan mahdollisen suorituksen aikaan saamiseksi sekä auttaa valmennettavia tunnistamaan omat piilevät kykynsä. Ihmisissä tulisi nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet eikä arvioida menneiden suoritusten perustella. Valmentamisen tavoite on tietoisuuden, vastuullisuuden ja itseluottamuksen rakentaminen. (Whitmore 2009, 10, 17–18; Lawson 2005, 18.)

Asiantuntijoiden esimiehenä toimiminen on haasteellista, ja tulevaisuudessa haasteet lisääntyvät, kun asiantuntijoiden työn muuttuessa valmentavien esimiehien tehtävään kuuluu lisätä asiantuntijoiden yhteistyötä ja aikataulujen hallintaa uusilla metodeilla. Asiantuntijoiden lisääntynyt fyysinen ja henkinen kuormitus on havaittavissa eleinä, ilmeinä ja epäsuorina viesteinä kuten valittamisena, väsymisenä, ärsyyntymisenä muiden erilaisuudesta, muiden työpanoksen arvosteluna ja esimiesten haukkumisena. Valmentavalla esimiehellä on mahdollisuus ratkaista edellä mainittuja ongelmia kyselemällä työtehtävistä ja työajan riittävydestä sekä keskittämällä asiantuntijan ajattelu ja toimintaa perustehtävään. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 20.)

Valmentavan johtaminen ja valmentavan esimiehisyys erotellaan toisistaan. Valmentava esimiehisyys on sukua valmentavalle johtajuudelle ja valmentava johtaminen on laajempi ajattelu – ja toimintapa eikä rajoitu vain esimiestyöhön. Valmentavan johtajuuden ydin syntyy oikeanlaisesta asennoitumisesta, tavoitteellisuudesta ja näkyy käyttäytymisen positiivisina piirteinä. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavalla otteella on mahdollista valjastaa yksilön ja ryhmän potentiaali yhteiseen käyttöön sekä kasvattaa valmennettavista entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Tällöin ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 13–19.) Valmentaminen on hyödyllinen menetelmä, kun organisaatio tavoittelee valmiita työskentelytapoja ja tekniikoita oman toiminnan soveltamiseen, ratkaisuja henkilökemioiden parantamiseksi, työyhteisön ongelmakäyttäytymisen ratkaisemiseksi ja kehittää henkilön taitoja kehittämistä vaativissa osa-alueissa. (Carlsson & Forssell 2012, 50.) Valmentaminen on tapa kohdella ihmisiä, ajatella ja olla. Valmentava johtamiskulttuuri parantaa työsuorituksia ja tuloksellisuutta, oppimista, ihmisten välisiä suhteita ja yksilöiden elämän laatua, motivaatiota ja innovatiivisuutta. Valmentava johtaminen lisää yksilöiden vastuullisuutta, jolloin esimiehille vapautuu aikaa muille tehtäville. (Whitmore 2009, 19; 156–158.)

#### 4.1 Valmentavan johtajuuden roolit

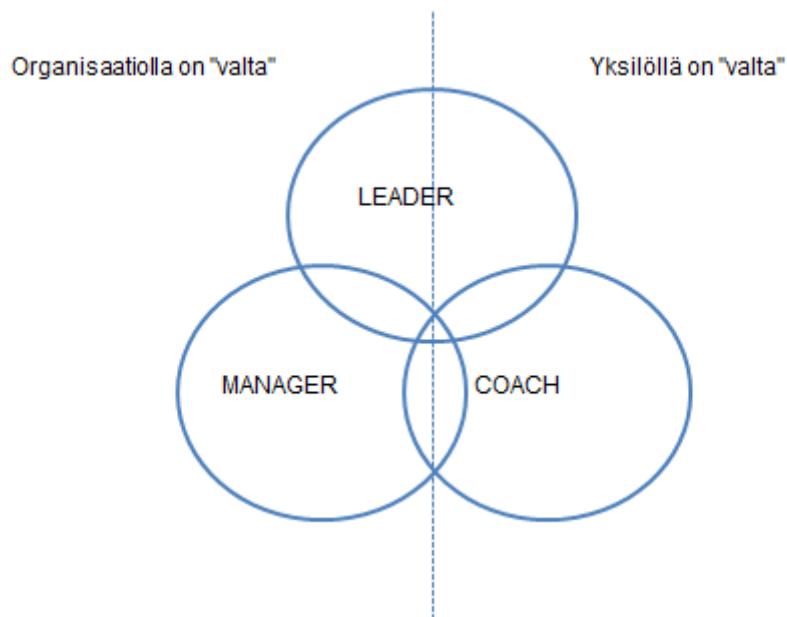
Valmentavan johtajan ominaisuuksia ovat ihmissuhdetaidot, kuunteleminen, empatia, kärsivällisyys, sopeutuvaisuus ja ongelmien ratkaisutaidot. Valmentavan johtajan rooli on luoda yksilölle mahdollisuuksia kehittää suoritustaan, ohjata ja innostaa työntekijää työssään. Valmentava johtaja ei käskytä eikä kontrolloi vaan luo kumppanuutta ja tuntee myötätuntoa sekä hyväksyntää. Valmentaminen on psykologinen ihmissuhdeprosessi, jossa johtajan tunneälykkyyden taidot ennakoivat valmentamisen lopputulosta. Tunneälykkäät henkilöt ymmärtävät todennäköisimmin omat motiivinsa ja rakentavat sosiaalisia suhteita, jotka vaikuttavat positiivisesta suoritukseen. Johtajan taipumus valmentamiseen, työmäärä ja työhön käytettävissä oleva aika, valmennustaito ja tunneäly ovat johtajan menestymistä valmentajana tukevia tekijöitä. (Ladyschewsky 2010, 293–294.)

Valmentavalle johtamiselle ei ole olemassa vain yhtä kuvaavaa selitystä vaan sitä on määritelty kirjallisuudessa monella eri tavalla riippuen kirjoittajan näkemyksistä. Carlsson & Forssell (2012) määrittelivät valmentavan johtamisen olevan eettisesti kestävä, ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Heidän näkemyksen mukaan valmentavassa johtamisessa yhdistyy aitous, persoonallisuus ja joustavuus. Valmentava esimies on omaksunut valmentavan johtajan kolme ydinroolia, joita ovat manager, coach ja leader. Coach-roolissa keskeistä on esimiehen antama yksilöllinen tuki alaisilleen tehtävien suorittamiseen. Esimiehen antama tuki mahdollistaa parhaan mahdollisen onnistumisen, oppimisen ja hyvinvoinnin. (Carlsson & Forssell 2012, 34–37)

Manager-roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän muuntamiseksi tavoitteiksi, tehtäviksi ja prosesseiksi sekä organisoi vastuut ja roolit sekä keskittyy sovittujen pelisääntöjen noudattamisen edistämiseen. (Carlsson & Forssell 2012, 34–37) Managerin roolissa esimiehen tehtävänä on huolehtia asioiden ja prosessien toiminnasta, laadusta sekä lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta sekä varmistaa, että ihmiset tekevät oikeita asioita oikein (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27).

Coach, joka tarkoittaa ihmisten valmentamista ja leader, joka tarkoittaa ihmisten johtamista ovat päällekkäisiä rooleja. Niiden valintaan liittyy kyseessä oleva tilanne ja tarkoitus. (Carlsson & Forssell 2012, 34–37.) Coachin roolissa esimiehen tehtävänä on sparrata ja oivalluttaa alaisiaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti sekä auttaa persoonallisen äänensä löytämisessä. Coachin tehtävänä on myös tukea alaisiaan matkalla omien voimavarojen, vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamiseen ja valjastamisessa työyhteisön käyttöön. Kuunteleminen, kiinnostuminen, kysyminen ja läsnä olemisen taito ovat coachin tärkeimpiä tehtäviä matkalla coachattavan omaehtoiseen innostumiseen, sitoutumiseen ja vastuunottoon yhteistyön onnistumiseksi. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27.)

Leader-roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään strategista johdettujen visioiden ja tulevaisuuden tavoitteita ja suunnitelmia kohti. Esimiesten omien arvojen ja vahvuuksien tulisi vahvistaa rooleja. Esimiehen on samanaikaisesti kehitettävä ja vahvistettava rooliosaamista, jotta hän kykenee toimimaan menestyksekkäästi näissä kolmessa ydinroolissa. (Carlsson & Forssell 2012, 36–37.) Leaderin roolissa esimiehen tehtävä on osoittaa omalla esimerkillään tiimilleen yhteisen suunnan sekä ohjata alaisiaan toimimaan organisaation vision ja arvojen mukaan. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27).



Kuva 6. Esimiehen kolme ydinroolia (Carlsson & Forssell 2012, 36).

Kuvassa 6 on havainnollistettu esimiehen manager- ja coach -roolien korostuminen riippuen päätöksen tekotilanteesta ja vallankäyttötilanteesta. Oikealla puolella vastuu ja valta siirtyvät yksilölle ja hänen yksilöllisiin toimintatapoihin. Tällöin leaderin roolin ohella tärkeään rooliin nousee coach-rooli. (Carlsson & Forssell 2012, 37.)

Esimiesroolin muuttuessa valmentajarooliksi esimiehen tulisi sisäistää osittaista epäitsekkyyttä sekä jakaa kunnia ja huomio ryhmän jäsenille. Esimiehen tehtävänä on auttaa ryhmän jäseniä itse löytämään ratkaisuja ryhmän sisällä sekä luoda olosuhteet mutkattomalle ja tehokkaalle työskentelylle. Valmentava esimiestyöskentely on työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteen saattamista. (Havunen, 2004, 18; 23–24.) Esimies osallistaa, valtuuttaa, haastaa ja kannustaa uuteen ajatteluun ja toimintatapoihin mutta ei ohjaa alaisiaan kädestä pitäen. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja alaisten itsensä aktivointi hyvinvointinsa edistämiseen on työyhteisön yhteinen asia valmentavassa johtamisotteessa. Yhdessä suunnittelu, toteuttaminen ja johtaminen, jota tukee yhteiset periaatteet ja pelisäännöt sekä tavoitteet korostuvat valmentavassa otteessa. Tunteiden esillä olo ja niiden hyödyntäminen ovat tärkeitä valmentavan johtamisen elementtejä, joita nykyään jatkuvasti muuttuvat työskentely-ympäristöt vaativat menestyäkseen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 14–16.)

## 4.2 Itsensä johtaminen

Valmentamisessa oma persoona eli asenne ja halua kehittyä on tärkein työväline, joiden lisäksi tarvitaan itsensä johtamisen taitoja arjen työtilanteissa. Itsensä johtamisen taidot tukevat esimiestyön peruspilareiden jäsentämisessä ja energian kohdentamisessa arjen haasteellisissa johtamistilanteissa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 71.) Valmentaminen mahdollistaa itsensä kehittämisen kokemuksen sekä tuo toivoa ja muutoksen mahdollisuuden ihmisten elämään (White 2006, 5).

Itsensä johtaminen on vastuullista johtamista itseään ja muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Itsensä johtaminen vaatii voimavaroja ja ymmärrystä pysähtyä, tutkiskella itseään sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti toimintaansa ja tilannetta. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta mutta myös antaa mahdollisuuden kehittää sitä, jolloin sekä esimiehisten että alaisten suoritus parantuu ja työhyvinvointi lisääntyy, kun he tiedostavat oman persoonallisuuden ja taipumukset toimintamalleihin. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Työelämässä korostuu ihmisten henkinen tasapaino, itsensä hyväksyminen ja omien rajojen tunnistaminen sekä niiden haastaminen. Elämä muodostuu muustakin kuin työstä, joten tasapainon löytäminen työn ja yksityiselämän kanssa eli kokonaisvaltainen elämän hallinta on erittäin tärkeää itsensä johtamisessa työroolista riippumatta. Päivittäiset valinnat, jotka kehittävät ajattelua, sisäistä motivaatiota ja toimintaa ovat tiedostamatonta itsensä johtamista. Itseään johtava henkilö panostaa fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin vahvistamiseen, panostaa kehittymiseensä, huolehtii ammattitaidostaan ja osaamisestaan tiedostaen omat mukavuus- ja epämukavuusalueensa. Esimies voi parhaimmillaan vain tukea motivaation syntymistä mutta alaisten on tunnistettava sisällä palava into ja hehku, jolla he ruokkivat motivaatiotaan ja tehtävä työtä sen ylläpitämiseksi. (Aarnikoivu 2010, 101–102.) Hyvä itsensä johtaminen sisältää omien asenteiden muuttumisprosessin, joka heijastuu itseen ja sitä kautta toisten johtamiseen. Itsensä johtaminen on oivaltamista, sisäistä motivaatiota ja ymmärrystä, että kaikki lähtee itsestä ja omasta mielestä, jolloin henkilö ponnistelee, toimii ja tekee, kieltäytyy, kamppailee kehittyäkseen ihmisenä ja kasvaakseen persoonana. (Hämäläinen 2015, 113;123.)

Itsensä johtamiseen liittyy käsitteet itsensä tuntemus ja itsetunto. Hyvän itsetunnon ja itseluottamuksen omaava ihminen uskaltaa käyttää vahvuuksiaan ja panostaa niihin. Itsetunto tarkoittaa kokonaisvaltaista itsensä hyväksymistä ja kunnioittamista sekä arvostamista. Hyvän itsetunnon omaava ihminen tunnistaa vahvuutensa ja panostaa niiden vahvistamiseen enemmän kuin heikkouksiinsa. Terveellä hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen tunnistaa myös omat heikkoutensa mutta ei vaivu itsesyytöksiin vaan osaa suhtautua niihin objektiivisesti huumorin kautta. Itseluottamus puolestaan on tekemisen ulottuvuus ja tarkoittaa kuinka hyväksi arvioimme itsemme tekemään eri asioita ja toimimaan työssämme, sosiaalisissa tilanteissa, opinnoissa, liikunnassa, yms. Itseluottamus on itsetuntoa vaihtelevampi. Itseluottamus vaihtelee ympäristön, omien vaatimusten ja odotusten sekä niiden täyttymisen välillä merkittävästikin. Itsetunto ja itseluottamus ovat sidoksissa toisiinsa mutta itseluottamus palautuu saamistaan takaiskuista itsetuntoa paremmin vahvaksi. Itsensä arvostaminen ja itseensä uskomisen tukevat itseluottamuksen vahvistumista. (Carlsson & Forssell 2012, 189–191.) Itseluottamus vahvistuu, kun henkilöllä on mahdollisuus tehdä päätöksiä itseensä liittyvistä asioista (Whitmore 2009, 111).

Itsensä johtamisessa itsetuntemuksen lisääntyessä kasvaa myös oman sisäisen maailman, tunteiden, tarpeiden, ennakkoluulojen, uskomuksien ja motiivien ymmärrys, jolloin on mahdollisuus oppia ymmärtämään käyttäytymistä ja toimintaa sekä monipuolistaa ajattelua. Itseymmärryksen tiedostamisen avulla teemme paremmin toimivia, elämäämme sekä työmme tyydyttävämpiä ja mielekkäämpiä valintoja. (Hämäläinen 2015, 23.)

Itsensä johtamisen ydintaidot ovat jaettavissa arvotietoisuuteen, tahdonvoimaan, tarkkaavaisuus-, tunne- ja palautetaitoihin. Arvotietoisuus muodostaa perustan tietoiselle esimiehisyydelle. Tiedostamalla omat arvot on mahdollista peilata itsensä toimintaa niitä vasten ja tunnistaa henkilökohtaiset kehityskohdet. Tahdonvoima toimii kehityksen moottorina tavoitteiden saavuttamiselle. Läsnä olon pohja syntyy tarkkaavaisuustaidoista, joiden oikealla suuntaamisella on mahdollista valita oikea tapa toimia. Tunteiden tunnistamisen, käsittelyn ja osaamisen taidot muodostavat tunnetaidot, jotka auttavat vuorovaikutuksen kehittymisen. Oppimisen ytimessä on palautetaidot, sillä palautteen antamisella ja

vastaanottamisella mahdollistuu oma ja muiden kehittyminen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 130.)

Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014) nostavat kirjassaan esiin self-coachingin. Metodissa, jota he kutsuvat itsensä valmentamiseksi, on samoja piirteitä kuin itsensä johtamisessa. Heidän mukaan on tärkeää tunnistaa, että itsellä on opittavia osa-alueita. Ihminen tarvitsee ensin ulkopuolisen valmentajan herättämään uuteen ajattelumalliin, jonka jälkeen vastuu itsensä valmentamisesta siirtyy henkilölle itselleen. Omien virheellisten reagointimallien ja tapojen muuttaminen ja kehittyminen sekä oppiminen jää tapahtumatta, mikäli henkilö ei tunnista omia heikkouksiaan. Itsensä johtamisen kyvyttömyys ruokkii negatiivista ajattelumallia, jossa muut kuin henkilö itse ovat epäreiluja ja kohtelevat häntä väärin. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 61–63.)

#### **4.3 Vuorovaikutus**

Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa eli dialogissa ollen sidoksissa tiettyyn ihmisyyhteisöön ja tiettyjen ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Vuorovaikutus tuottaa totena arvokkaan pitämäämme sosiaalista maailmaa. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyy sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. (Juuti 2016, 136.)

Valmentavassa johtamisessa dialogi ja kohtaaminen ovat keskeisiä keinoja toisen huomioimiseen. Dialogi on kyky ja taitoa vuorovaikuttaa sekä luoda valmentajan ja valmennettavan välille yhteinen alue, jossa dialogiin osallistuville muodostuu yhteinen näkemys ja ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Dialogin kautta on mahdollista laajentaa käsitystä asiasta, synnyttää uusia näkökulmia sekä oppia ja kehittyä. Dialogin laatuun vaikuttavat osallistujien asenteet, tunteet ja aktiivisuus, jotka toimivat onnistumisen edistäjinä tai estäjinä. Dialogi on kahden tai useamman välistä keskustelua, jossa he ovat valmiita muuttamaan ja asettaa kyseenalaiseksi näkemyksiään mielen ollessa tietoisesti mahdollisimman avoin. Dialogiin liittyy myös itsensä arvostaminen yksilönä ja itsenä mahdollistaminen henkilökohtaiseen kasvuun vuorovaikutuksen kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 86–88; Hellbom, Maura & Salo 2006, 85.) Valmentamisen perustaito on kuunteleminen, joka tehokkaasti rakentaa luottamusta valmennussuhteeseen.



seen. Valmentava kuunteleminen kuitenkin edellyttää mielen fokusointia puhuttavaan asiaan. Valmentavan dialogin tavoitteena on flow-kuuntelu, jossa fokus on puhujan ja kuuntelijan välisessä suhteessa. (Hellbom, Maura & Salo 2006, 85–86.)

Dialogi on keskustelua, jossa on ydin eikä siinä valita puolta. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä eikä yksilö pidä kantaansa lopullisena vaan on valmis muuttamaan omaa käsitystään ja kuuntelemaan muiden esittämiä näkemyksiä uusina mahdollisuuksina. Dialogi pyrkii aikaan saamaan muutoksia ajatusten ja tunteiden lähteessä. (Isaacs 2001, 39–40.) Hyvä dialogi syntyy kuuntelemisesta ja kuulemisesta. Hyvä dialogi ihmisten ja ihmisten välillä aikaan saa sitoutumista ja innostusta, jossa etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa (Juuti 2013,136137). Dialogin avulla esimies pystyy valjastamaan työyhteisön yhteensä lasketun älykkyysosamäärän eli kollektiivisen älykkyysongelmien ratkaisemiseksi. Tällöin esimiehellä on käytössä monipuolinen ja laaja-alainen osaaminen. Esimiehen on harjoitettava dialogin harjoittamisen kykyä itsessään sekä välittää sitä esimerkin kautta muille yhteisön jäsenille ennen alaisiin tai ongelmiin soveltamista. (Isaacs 2001,32.)

#### **4.4 Palaute**

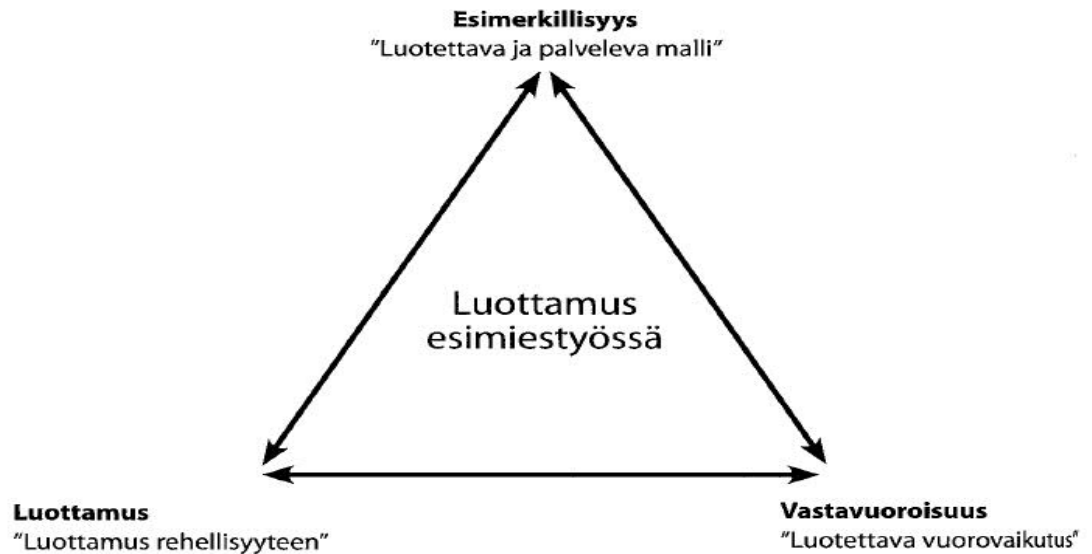
Valmentavaan johtamiseen liittyy toimiva palkitseva palautekulttuuri. Palaute voi olla vaihteleva kokonaisuus kiitosta, korjaavaa palautetta, rahallista bonusta tai kakkukahveja. Palautteen antamiseen on useita muotoja mutta keskeisintä on, että palautekulttuuri muodostuu toimivaksi. Palkitsemisessa on huomioitava ryhmien ja yksilöiden eroja sillä ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Palkitsemisen tulisi olla tasapuolista ja läpinäkyvää sekä kaikki henkilöstöryhmät huomioivaa, myös esimiehet. Ryhmän jäsenten tulisi antaa palkitsevaa palautetta myös heidän esimiehelleen mutta mikäli näin ei tapahdu, tulisi esimiehen palkita itse itseään tukevalla toiminnalla kuten huolehtimalla itsestään vapaaajalla ja olemalla hyvä itselleen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 2005, 54 – 55.) Valmentavan johtajan tehtävänä on osoittaa henkilön heikkoudet, maksimoida vahvuuksia sekä säännöllisesti antaa rohkaisevaa palautetta alaisen kehitymisestä (Lawson 2005, 18–19).

## 4.5 Luottamus

Valmentavassa johtajuudessa keskiössä on luottamus. Luottamuksen ilmapiirissä työyhteisön jäsenet voivat luottaa, ettei hänen ajatuksia tai työpanosta arvostella negatiivisesti ja lytätä vaan häntä kunnioitetaan yksilönä. Erilaiset työskentelyrakenteet, työnkierrot, parityöskentelyt, kehitysryhmät ja vertaisparrausparit tukevat osaamisen jakamista kollegoiden kesken. Työskentelemällä yksin on mahdollisuus tehokkaaseen työn tekoon mutta suurin osa kehittymismahdollisuuksista jää käyttämättä sillä itselle annetun palautteen varassa oleminen on yksipuolista ja suppeaa eikä tietotaito tule työyhteisön jäsenten käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266–267.)

Luottamuksen rakentaminen, jossa esimiehen rooli on merkittävä, pohjautuu organisaatioon ja työyhteisön kulttuuriin (Rauramo 2008, 131). Luottamusta rakennetaan avoimuuden ja innostuksen ilmapiirissä läpinäkyvästi, tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti toimien, vähitellen tutustumalla ja aidosti kohtaamalla, ei käyttämällä ja nöyryyttämällä. Hyvällä valmennuksella ja johtamisella syntyy molemmipuolinen halu kasvaa ja kehittyä yhdessä ihmisarvoa vahvistaen, jolloin valmentajan ja valmennettavan välinen suhde vahvistuu. (Hämäläinen 2015, 49–51.) Luottamus on hyvän johtamisen hedelmä, joka kasvattaa kulttuuria, mahdollistaa sosiaalisen pääoman kasvun ja vaikuttaa vahvasti kaikkeen. Luottamus syntyy oikeudenmukaisuudesta, reiluudesta, yhteisestä päätöksenteosta, ammattitaidosta ja sitoutumisesta. (Pentikäinen 2014, 19–20.)

Luottamus on johtajuuden tärkeimpiä perustekijöitä, joka vaikuttaa esimiesjohdettava- suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Luottamus parantaa työhyvinvointia ja kannattavuutta. Erilaisille organisaatioille ja ihmisille luottamuksesta on hyötyä monin tavoin. Uusista ideoista ja innovaatioista viestiminen on mahdollista luottamuksellisten suhteiden ansiosta. Organisaatioiden kriisitilanteissa luottamus toimii ehkäisijänä. Esimiehen ja johdettavan välinen kumppanuus pohjautuu luottamukseen, jota on aina mahdollista kehittää. Luottamusta kehittävä esimies tai johdettava on organisaation sisäisen arvoasiakas, josta kannattaa pitää kiinni. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 39–41.) Luottamus on haavoittuvaksi asettumista toisen henkilön toiminnalle. (Ladyshevsky 2010, 294–295).



Kuva 7. Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmat ja sisältö (Kalliomaa & Kettunen 2010, 130).

Kuvassa 7 on luottamusta kuvaava rakentavan johtajuuden kolmio, joka muodostuu esimerkillisyydestä, vastavuoroisuudesta ja luottamuksesta. Luottamus - näkökulma on ihmisistä välittämistä ja totuudessa pysymistä, kykyä käsitellä tunteita sekä sopimuksista ja lupauksista kiinni pitämistä. Näkökulmaan kuuluu myös päätöksentekoon osallistaminen, delegoiminen ja yhdessä tekeminen. Rajojen ja työtehtävien määrittely, riittävän ajoissa muutoksista tiedottaminen ja itseluottamus auttavat saavuttamaan luottamuksen. Vastavuoroisuus - näkökulmaan sisältyy taito kuunnella, kysellä, kannustaa ja motivoida, korjaavan ja myönteisen palautteen anto ja vastaanottaminen sekä ongelmien ratkaisutaidot. Esimerkillisyyden näkökulmaan sisältyy itsensä johtamisen taidot, esimerkillisyys roolimallina, omien virheiden myöntäminen, yhteisten pelisääntöjen rakentaminen ja noudattaminen sekä oikeudenmukaisesti toiminen. (Kalliomaa 2010, 130.)

#### 4.6 Motivaatio

Motivaatioon, joka perustuu latinan kieliseen sanaan *movere* tarkoittaen liikuttamista tai liikuttamista, liittyy tavoite mihin suuntaan liikettämme ohjaamme. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat erilaisia palkkioita, kannusteita, kiitosta ja tunnustusta, jotka lisäävät motivaatiota ulkoapäin. Organisaatioiden johtamiskulttuuri ja

varsinkin lähiesimiehen toimintatavat vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon. Ulkoisten motivaatiotekijöiden puuttuessa on vaarassa motivaation myrkyttyminen. Ulkoiset motivaatiotekijät ei luo kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota vaan niiden syntymiseksi tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Carlsson & Forssell 2012,167–168.) Martelan ja Jarenkon näkemyksen (2015) mukaan ulkoinen motivaatio on uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä, jolloin ulkoisen päämäärän saavuttaminen toteutuu tekemisen kautta. Ulkoinen motivaatio ei liity itse tekemiseen eikä se myöskään lisää innostuneisuutta tehtävän tekemiseen. Ulkoisen motivaation ydin on lauseessa ”pomo käskee- tee näin tai saat potkut”. Työskenneltäessä vain rahan vuoksi, joka on ulkoista motivaatiota, tekeminen ei ole motivaation lähde. Tekeminen muuttuu pahimmillaan pakkopullaksi, joka on suoritettava, kun ei ole olemassa muitakaan vaihtoehtoja. Pakkopulla -tekemisellä on henkilön henkisiä resursseja heikentävä vaikutus. Motivaation ollessa vain ulkoista, on vaarana stressaantuminen, ahdistuminen ja tehtävän muuttuminen henkisesti raskaaksi ja kuluttavaksi sekä uhkiin keskittyväksi. Ulkoisen motivaation vastakohta on sisäinen motivaatio, joka on innostavaa, iloista, energisoivaa ja mahdollisuuksia näkevää. Arjessa sekä ulkoinen ja sisäisen motivaatio ovat samanaikaisesti läsnä toisiinsa sekoittuneina. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.)

Aito motivaatio lähtee aina ihmisestä itsestään eikä ulkoa. Motivoituakseen aidosti on tiedettävä mitä haluaa, tunnettava itsensä ja perusarvonsa, jotta tietäisi mitä haluaa. On kontrolloitava itseään, jotta on mahdollisuus tavoitella haluaansa. Motivaation lähde on itsetuntemuksessa. (Saari 2015, 96-97.)

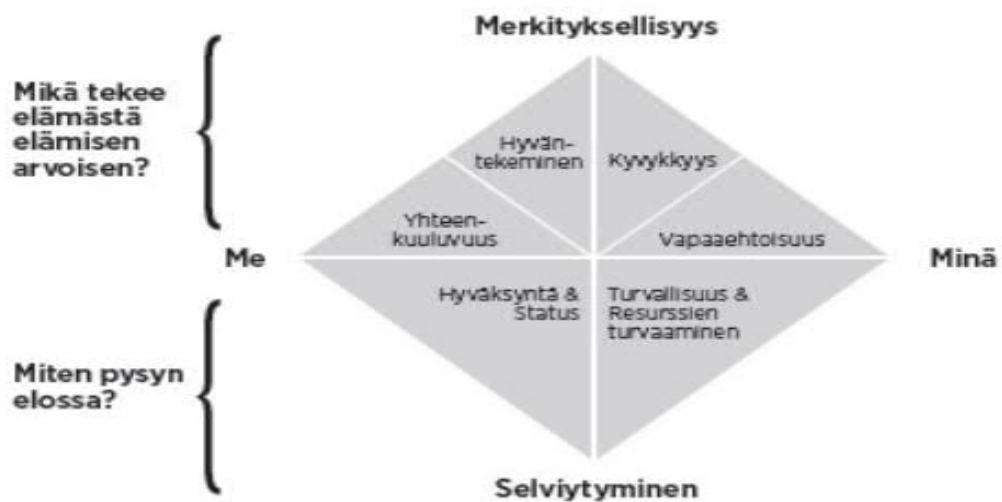
Sisäisen motivaation vallitessa ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia tai arvokkaalta tuntuvia asioita. Hänen ei tarvitse pakottaa itseään vaan tekemiseen virtaa luonnostaan energiaa eikä tekeminen kuormita samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio syntyy henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja arvostuksesta. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Sisäisen motivaation syntymistä ei ole aina itsekään mahdollista tiedostaa, joten esimiehet tarvitset niiden tunnistamiseen ja tulkitsemiseen työkaluja. Olennaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat unelmat, missiot, arvot ja sisäiset vahvuudet, jotka luovat meille energiaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Carlsson & Forssell 2012,167–

168.) Kaikki motivaatio on sisäistä sillä teemme itse päätökset. Olennaista ei ole motivaation alkuperä vaan miten ulkoinen ja sisäinen motivaatio tuntuvat. Keskiössä on ihmisen oma suhtautuminen työhönsä. Organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa keinot, joilla on mahdollista vahvistaa sisäisesti motivoituneiden hetkien määrää. (Martela & Jarenko 2015, 26; 35.)



Kuva 8. Motivaation ideaalitilanne (Mayor & Risku 2015, 38).

Kuvassa 8 on motivaatioiden ideaalitilanne, jossa sisäiset motiivit ovat harmoniassa tavoitteiden, elämäntilanteen ja olosuhteiden kanssa. Motiivien, tavoitteiden ja elinolosuhteiden vastatessa toisiaan, koetaan tyydytystä ja olemme motivoituneita. Tällöin myös kulutamme vähiten energiaa, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan. (Mayor & Risku 2015, 38.) Valmentavalla johtamisotteella on mahdollista vahvistaa motivaatiota ja työniloa (Kurttila & Aalto 2015, 17). Sisäistä motivaatiota on mahdollista johtaa mutta se edellyttää esimiehen roolin ymmärrystä mahdollistajana, valmentajana, innostajana ja tukihenkilönä. Sisäisen motivaation johtaminen vaatii ihmisen psykologisten tarpeiden, joita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen, ymmärrystä ja tukemista. (Martela & Jarenko 2015, 155–156.)



Kuva 9. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015, 55.)

Kuvassa 9 on Martelan ja Jarenkon (2015) motivaatiotimantti, jolla he kuvaavat ihmisen neljää psykologista perustarvetta, joihin liittyvät elementit ovat vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta, kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Hallitessamme vapaaehtoisuuden ja kyvykkyuden nautimme tekemisestämme ja olemme tyytyväisiä itseemme sekä työskentelemme tuloksekkaasti. Vapaaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta itsemääräämisoikeudesta ja mahdollisuutta itsensä ilmaisuun tekemisen kautta. Tällöin henkilö tuntee olevansa vapaa itsensä toteutukseen ja kiinnostavien asioiden tekemiseen. Organisaatiossa vapaaehtoisuus tarkoittaa, että työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät koki ne omikseen. Tällöin hän noudattaa määräyksiä, koska haluaa noudattaa niitä. Johtamisen näkökulmasta vapaaehtoisuus tarkoittaa uskallusta päästää irti ja luottaa alaisiinsa sekä antaa heille tilaa tehdä työnsä ilman kontrollointia ja käskytystä sekä mikromanagerointia. Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Tällöin tekemisen sujuvan virtaavuuden kokemus on motivoivaa ja hyvältä tuntuvaa. Johtamisella kyvykkyuden vahvistamista toteutetaan turhien häiriötekijöiden elinoimisen kautta mahdollistaen työntekijän keskittymisen tekemiseen sekä riittävän haastavilla tehtävillä, kouluttamisella ja osaamisen ajan tasalla pitämisellä. (Martela & Jarenko 2015, 55–65.)

Kolmas perustarve on yhteyden kokeminen. Martela & Jarenko määrittelevät (2015, 61) ihmisen uudestaan. Heidän mukaan ihminen ei ole yksilö vaan suhdelo. Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat sekä positiivisesti että negatiivisesti motivaatioomme ja hyvinvointiimme. Välittäminen ja vaikuttaminen määrittävät miten haluamme olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Suhdelo tarvitsee työssä kokemuksen, että työyhteisö hyväksyy, näkee ja on kiinnostunut meistä ihmisinä juuri sellaisina, kun olemme eikä pelkkinä vaihdettavissa olevina resursseina. Johtajan on tarjottava työntekijälle kokemus, että hänet kohdataan ihmisenä juuri sellaisena kuin hän on sekä osoitettava, että kaikkia työyhteisön jäsentä kunnioitetaan ja välitetään ihmisenä. Tämä syntyy keskinäisen arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Yhteisöllisyys ei yksinään riitä vaan neljäs perustarpeemme on Martelan ja Ryanin tutkimuksen perusteella hyväntekemisen tarve, joka tarkoittaa kokemusta hyvän tekemisestä toisille työn kautta sekä tunnetta työni positiivisesta vaikutavuudesta muiden ihmisten elämään. Kokemus hyväntekemisestä toiselle työyhteisössä vahvistaa omaa ja muiden hyvinvointia sekä lisää motivaatiot ja draivia. (Martela & Jarenko 2015, 62.)

Kyvykkyyden ja flow'n johtaminen on erinomainen lähestymistapa toteuttaa valmentavaa esimiestyötä. Valmentava johtaminen on hyvinkin yhdenmukainen flow-johtamisen kanssa, jossa huolehditaan tekemisen mahdollisuuksista, tavoitteet asetetaan, huolehditaan osaamisen ylärajalla toimimisesta ja annetaan jatkuvaa henkilökohtaista palautetta kehittämisestä, tsemptaan, kannustetaan ja innostetaan. Ihmisten johtajan on oltava mestari johtamisessa mutta työntekijä on mestari substanssiosaamisessa. Tällöin esimiehestä tulee mahdollistaja ja tukija ja työntekijän itseohjautuvuus vahvistuu. Esimiehen tehtävänä on luoda työskentely-ympäristö, joka tukee ihmisten hyvää työntekeä, kiinnostua ihmisistä ja heidän kiinnostuksen kohteista ja osaamisesta sekä pyrkiä yhdessä rakentamaan polku yhteisten päämäärien saavuttamiseen. (Martela & Jarenko 2015, 115–116)

## 5 Tutkimuksen empiirinen osuus

Tutkimusmenetelmänä käytän kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää koska tutkimuksessa tutkitaan Poliisihallituksen henkilöstön mielipiteitä, asenteita ja näkemyksiä sekä ihmisten ajatuksia. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämisen on monistrategista tutkimusta, jossa kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten selittämiseen. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen osa voivat koskea tutkimuksen eri osa-alueita toimien toistensa täydentäjinä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28–30.)

Opinnäytetyössä tutkitaan julkisen sektorin asiantuntijaorganisaation johtamiskäytänteiden muuttamista asiantuntija-esimies-kaksoisroolista valmentavan johtamisen suuntaan. Empiirisen osuuden tarkoituksena on tunnistaa Poliisihallituksen asiantuntijaorganisaation esteet valmentavalle johtamiselle sekä alaisten näkemykset valmentavasta johtamisesta ja hyvälle johtajuudelle asetettavista kriteereistä.

Tutkimuksen tutkimusjoukkoja oli kaksi, jotka olivat Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt ja vastuualueiden esimiehet ja alaiset. Poliisihallituksen henkilöstö sijaitsee viidellä eri paikkakunnalla, joita ovat Helsinki, Kouvola, Riihimäki, Mikkeli ja Rovaniemi. Vastuualueiden esimiesten ja alaisten näkemysten ja asenteiden tutkimiseen käytettiin Webropol -kyselytutkimusta, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten tavoitteena oli saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä (Vilka 2015, 106). Kyselytutkimuksen vastaajista rajattiin pois Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt, joiden asenteita ja mielipiteitä tutkittiin haastatteluilla.

Strukturoidun haastattelun kohderyhmänä oli Poliisihallituksen neljän ydinprosessin yksiköiden päälliköt. Haastattelupyyntö lähetettiin heille sähköpostitse (liite 2), jossa oli mukana aihealueen haastattelukysymykset. Haastattelut toteutettiin videoneuvotteluna tutkijan sijaitessa Poliisihallituksen Kouvolan toimipisteessä ja haastateltavien sijaitessa Poliisihallituksen Helsingin toimipisteessä. Videoneuvottelu on organisaation jokapäiväinen työkalu, jota käytetään aktiivisesti kokousten ja palavereiden pitämiseen. Haastatteluihin varattiin aikaa 30–45 minuuttia haastattelua kohti.



## 5.1 Aineiston hankinta

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on, ettei tavoitteena ole totuuden löytäminen tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Ihmisten kuvaaminen käsitysten ja kokemusten avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla on mahdollista tehdä tulkintoja. Näiden tulkintojen avulla on mahdollista luoda tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoa ja kuvauksia tutkimuksen kohteen olevasta asiasta. (Vilkkä 2015, 118–120.) Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa ihmisiä suositetaan tiedonkeruumenetelmänä. Kvalitatiivisen tutkimuksen eräs erityispiirre on tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, jolloin tutkimus suoritetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on tutkija itse. Tällöin aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinat kehittyvät tutkijan tietoisuuden lisääntyessä. Kyseessä on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä oppimistapahtumana. (Aaltola & Valli 2007, 70.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu asianmukaisten metodien ja teorioiden valinta, erilaisten näkökulmien tunnistaminen ja analysointi, tutkijan pohdinta osana tiedon tuottamisprosessia sekä lähestymistapojen ja metodien monipuolisuus (Flick 2009, 14).

Tutkimuksen aineiston hankkimiseen käytettiin sekä kyselytutkimusta että strukturoitua haastattelua. Tiedote (liite 1) kyselytutkimuksesta julkaistiin organisaation sisäisessä intranetissä, jonka lisäksi tutkija lähetti osallistumiskutsun 372 henkilölle, Tiedotteessa kuvattiin opinnäytetyön tarkoitusta, tutkimuksen menetelmiä, tutkimusjoukkoja ja valmentavaa johtamista. Tutkimuksesta kertova tiedote julkaistiin ensin Poliisihallituksen intranetissä, jonka jälkeen mahdollisimman suuren vastaajamäärän varmistamiseksi vastuualueiden esimiehille ja alaisille lähetettiin sama tiedote Webropol -kyselytutkimuslinkkeineen sähköpostiin.

Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, joka yleinen asteikko mielipideväittämisessä. Asteikko on tuttu organisaatiossa käytetyistä poliisin henkilöstöbarometristä ja VM-barometristä. Asteikkona käytettiin sekä viisi että seitsemän portaista asteikkoa, jotta tutkimustuloksiin saatiin enemmän hajontaa. Asteikon ääripäät

olivat täysin samaa mieltä vs. täysin eri mieltä välillä. Vastaaja valitsi asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 52–53.) Kysymysten asettelussa vältettiin johdattelevia väittämiä ja negatiivisia ilmaisuja mahdollisten vastausvirheiden välttämiseksi. Kyselytutkimukseen sisällytettiin myös kolme avointa kysymystä vastuualueiden esimiesten ja alaisten näkemysten ja asenteiden kartoittamiseksi valmentavasta johtamisesta. Avoimet kysymykset sijoitettiin kyselylomakkeen loppuun ja vastauksille varattiin riittävästi tilaa.

Kyselytutkimuksella saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto, jossa on paljon vastaajia ja kysyttyä useita asioita. Kyselytutkimuksen haittoja ovat kuitenkin epävarmuus vastaajien suhtautumisesta tutkimukseen, kysymysten onnistuminen ja ymmärrettävyys sekä perehtyneisyys tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Kyselytutkimuksen keskeinen piirre on tieto- ja intymiteettisuoja sekä rehelliset vastaukset. (Anttila 2009, 237-238). Kyselytutkimusta käytetään suojaamaan vastaajan anonymiteettiä, jotta vastaaja voisi vastata kysymyksiin mahdollisimman avoimesti. (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 47–49). Tutkija oli asettanut tutkimukselle erääksi tavoitteeksi saada organisaation alaisten ääni kuuluviin tutkimuksessa.

Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden näkemykset ja asenteet muodostavat toisen tutkimusjoukon. Poliisihallitus on jakanut keskeiset johtamis-, kehittämis-, suunnittelu- ja valvontatehtävänsä sisäisiin yksiköihin, joita ovat esikunta, hallintoyksikkö-, poliisitoiminta- ja teknologiayksikkö (Poliisihallituksen työjärjestys 2018, 1). Haastateltavat edustivat kaikkia edellä mainittuja yksiköitä.

## **5.2 Aineiston analyysi**

Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa näin uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 137). Kyselytutkimuksen monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin tilastollisin menetelmin käyttämällä Webropol-järjestelmän tuottamia keskiarvoja ja frekvenssijakaumaa. Kyselytutkimuksen avointen kysymysten ja strukturoidun haastattelun vastausten analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysia.

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija päättää aineiston keräämisen jälkeen mutta ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikka etsitään, jonka jälkeen alkaa tutkimusaineiston pelkistäminen tiivistämällä tai pilkkomalla osiin. Tässä prosessissa karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois menettämättä tärkeää informaatiota. Tiivistämistä ohjaavat tutkimusongelma ja -kysymykset. Analyysiyksikkönä toimii sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Ryhmittelystä syntyy käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilka 2015, 163–164.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, joista saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113).

Haastattelujen tallennettu aineisto litteroitiin purkamalla vain puhe eikä taukoja, naurahduksia tai muita ääntelyitä huomioitu. Litteroinnin tarkoituksena oli muodostaa haastatteluaineisto analysoitavampaan muotoon. Litteroitu aineisto teemoiteltiin yhtäläisyyksien löytämiseksi tekstikäsittely- ja taulukko-ohjelmilla.

Teemoittelemalla tutkija nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja aineiston keskeisiä teemoja. Tekstimassasta pyritään löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, jonka jälkeen tekstistä irrotetaan sitaatteja teemoittain. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 174–175.) Vastausten teemoittelulla on muodostunut Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden näkemys hyvästä johtamisesta, asiantuntija-esimies-kaksoisroolista ja valmentavasta johtamisotteesta.

### **5.3 Kyselytutkimuksen tulokset**

Kyselyn kysymykset pohjautuivat tutkimusongelman alakysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Kyselytutkimuksella kartoitettiin vastuualueiden esimiesten ja alaisten ajatuksia, kokemuksia ja asenteita Poliisihallituksen asiantuntija-esimies-kaksoisroolista, johtamiskäytänteistä ja valmentavasta johtamisesta

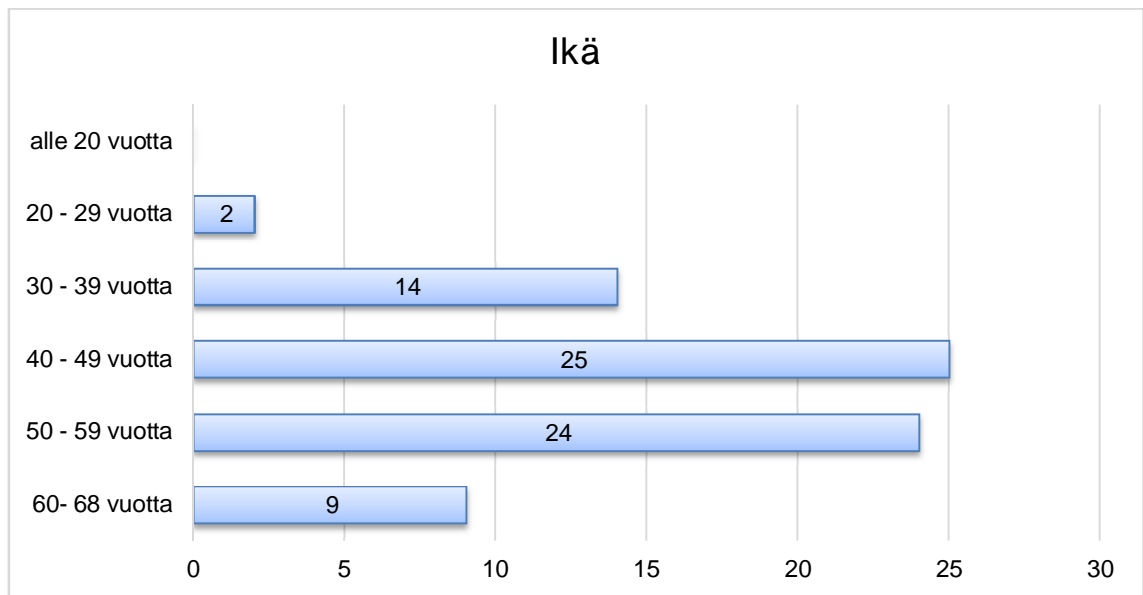
osana Poliisihallituksen johtamiskäytänteitä. Kysymyslomakkeeseen sisällytettiin avoimia kysymyksiä mielipiteiden ja asenteiden kartoittamiseksi.

Tutkimuksen kannalta keskeisten kysymysten, joita ovat esimiehisyyden ja valmentavan johtamisen osa-alueet, arviointiasteikkona käytettiin Likertin seitsemän portaista asteikkoa, jotta tuloksiin saatiin hajontaa. Muissa kyselytutkimuksen kysymyksissä käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa.

Kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa 2018 viikolla 12–13. Vastausaikaa oli yhteensä 9 päivää. Vastausaikana vastaajille (367 henkilöä) lähetettiin muistutusviesti yhden kerran. Yksittäisten vastaajien tietoja ja vastauksia ei käy ilmi tutkimuksen tuloksista. Kyselytutkimukseen kaikkiin kysymyksiin vastasi 74 henkilöä, joka on 20,16 prosenttia Poliisihallituksen vastuualueiden esimiehistä ja alaisista. Kyselytutkimuksen oli avannut 68 henkilöä vastauksia tallentamatta.

Kyselylomakkeessa (liite 3) kysyttiin taustatietoina vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus Poliisihallituksessa ja onko vastaaja esimies vai alainen.

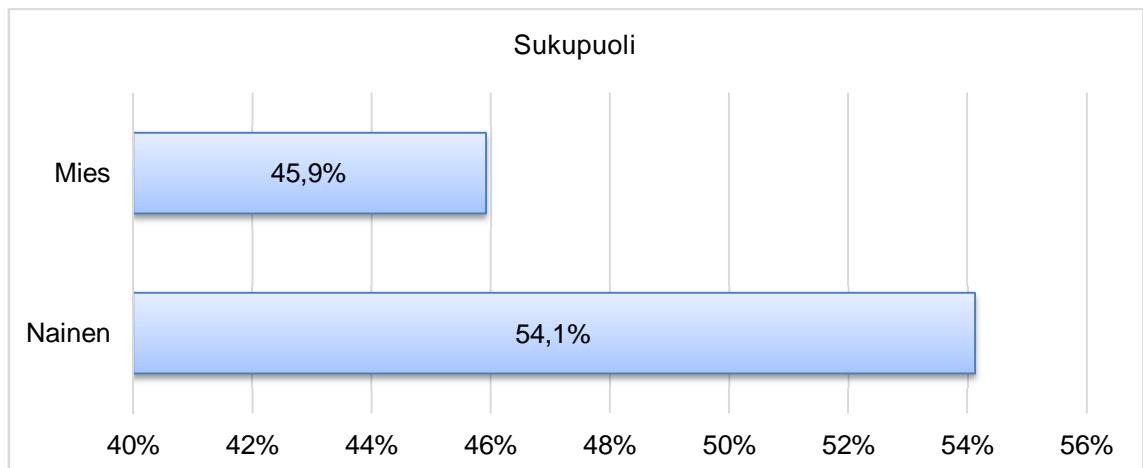
### Vastaajien ikäjakauma



Kaavio1. Vastaajien ikäjakauma, n=74.

Kyselytutkimuksen vastasi 74 henkilöä, joista 49 henkilöä oli 40-50 -vuotiaita. Alle 20-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan.

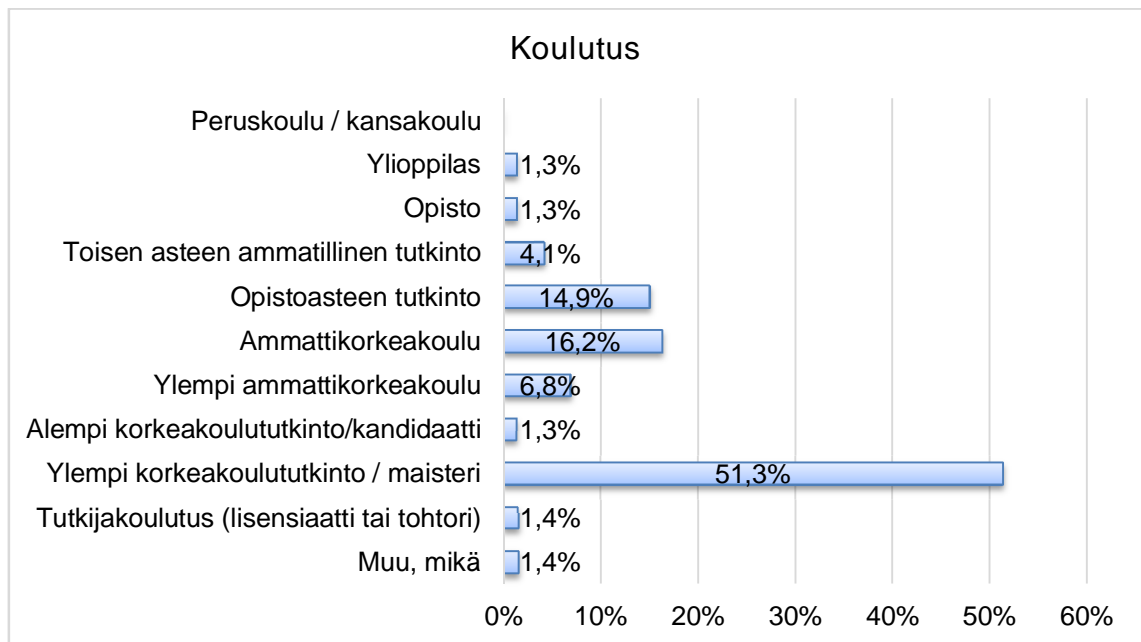
### Vastaajien sukupuolijakauma



Kaavio 2. Sukupuolijakauma, n=74.

Kyselytutkimukseen vastanneista 45,9 prosenttia oli miehiä ja 54,1 prosenttia naisia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta sukupuolella ei ole vaikutusta tutkimustulokseen.

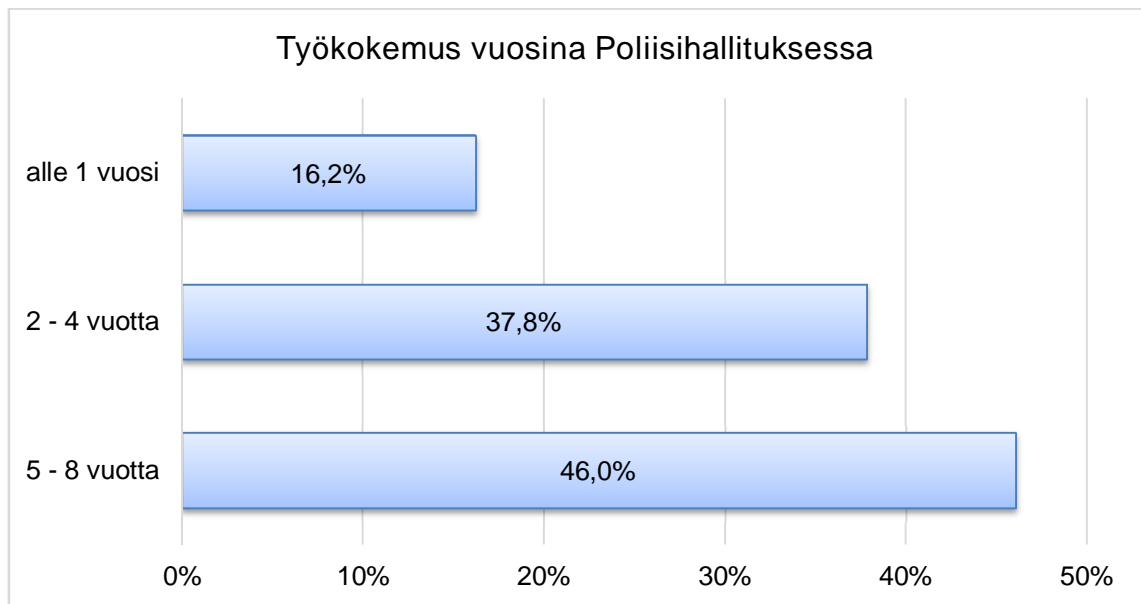
## Vastaajien koulutus



Kaavio 3. Vastaajien koulutus, n=74.

Vastaajista oli korkeakoulututkinto 52,6 prosentilla, 23 prosentilla ammattikorkeakoulututkinto ja muu tutkinto 24,4 prosentilla.

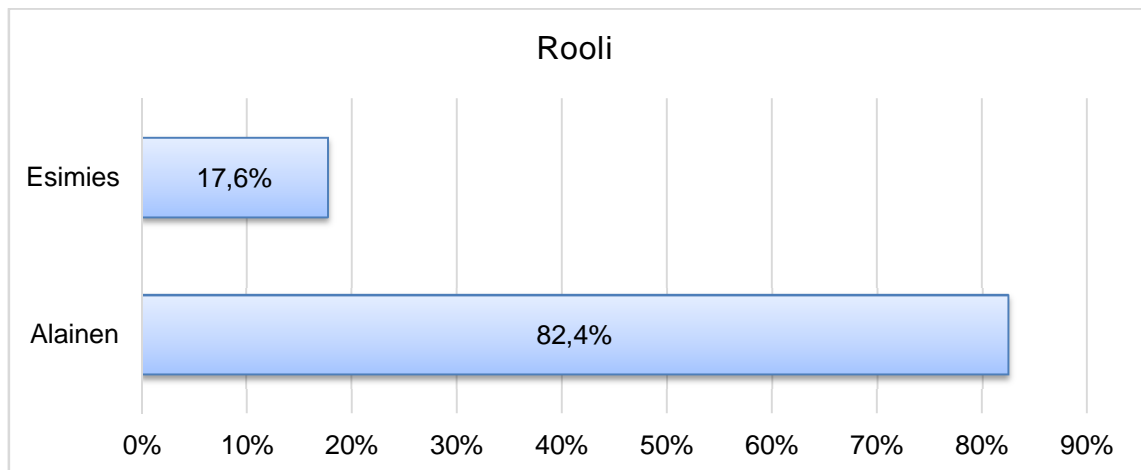
## Vastaajien työkokemus vuosina



Kaavio 4. Työkokemus vuosina Poliisihallituksessa, n=74.

Kaaviossa 4 on vastaajien työkokemus vuosina Poliisihallituksessa, joka perustettiin 1.1.2010. Vastaajista 46 prosenttia on työskennellyt Poliisihallituksessa kauemmin kuin viisi vuotta. Vastaajista 54 prosenttia on työskennellyt Poliisihallituksessa alle viisi vuotta. Vastaajista uusien työntekijöiden, jotka ovat työskennelleet Poliisihallituksessa alle vuoden, osuus on 16,2 prosenttia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta vastaajien työuran pituus ei vaikuttanut tutkimustuloksiin.

## Vastaajan työrooli

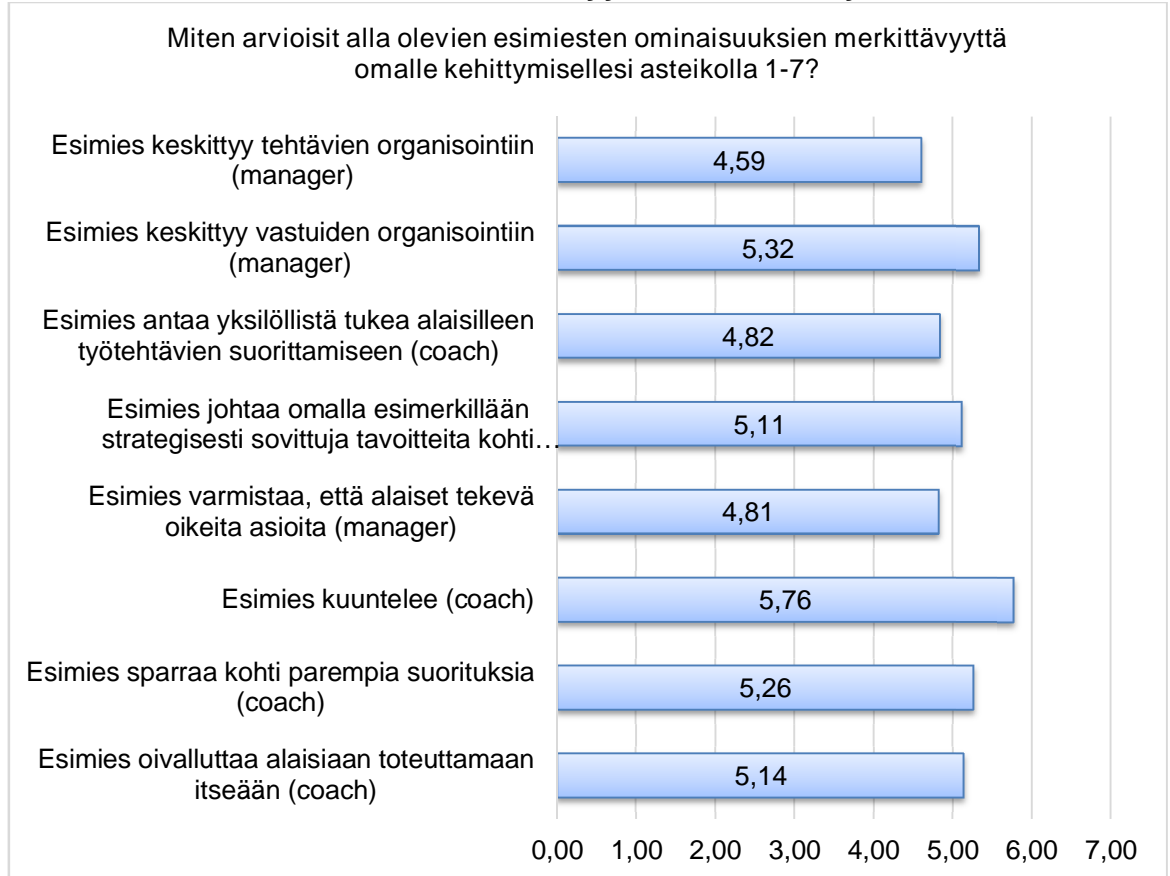


Kaavio 5. Vastaajan työrooli, n=74.

Kaaviossa 5 on kyselytutkimukseen vastanneiden roolijakauma. Vastaajista esimiehiä oli 17,6 prosenttia ja alaisia 82,4 prosenttia. Kyselytutkimuksen eräs tavoitteista oli saada alaisten ääni kuuluviin tutkimuksessa. Vastaajien roolijakauman mukaan kyselytutkimuksen tuloksissa alaisten ääni on kuuluviin.



## Esimiesten ominaisuuksien merkittävyys omalle kehittämiselle



Kaavio 6. Esimiesten ominaisuuksien merkittävyys kehittämiselle, n=74.

Vastaajat arvioivat asteikolla 1-7 esimiehen kuuntelemisen olevan merkittävintä ominaisuutta oman kehittymisen kannalta. Arviointiasteikon ääripäät olivat vaihtoehdot Ei lainkaan (1) ja Erittäin paljon (7).

Frekvenssijakauman mukaan 63,51 prosenttia vastaajista kokee, että esimiehen kuuntelemisella on erittäin paljon tai paljon merkitystä oman kehittymisen kannalta. Kukaan vastaajista ei pitänyt merkityksellisenä esimiehen keskittymistä tehtävien organisointiin.

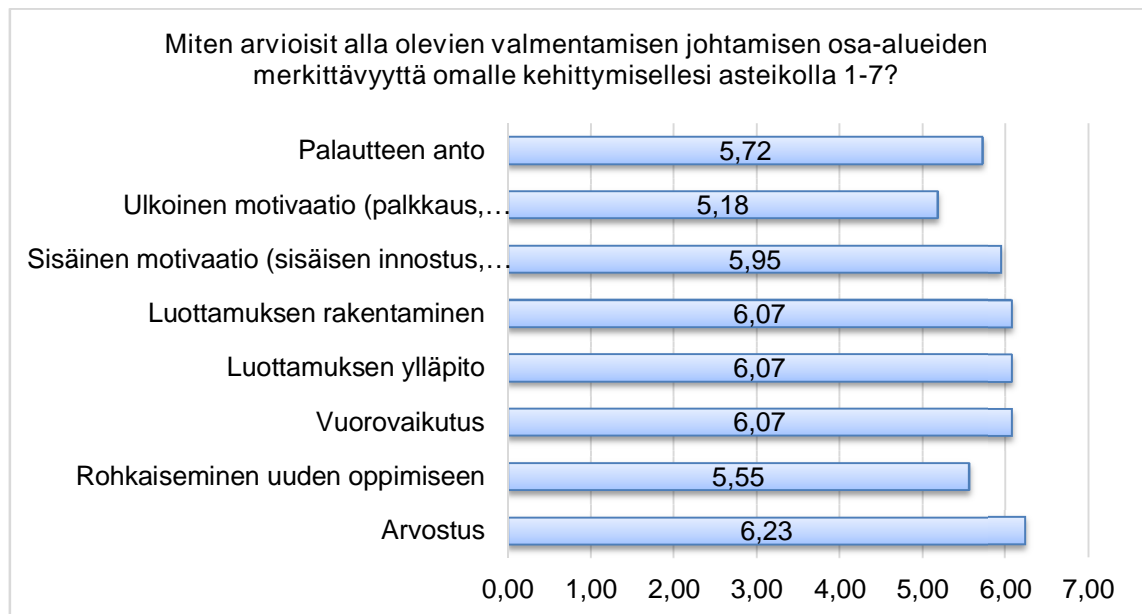
Vastaajat arvioivat toiseksi merkittävimmäksi esimiehen keskittymisen vastuiden organisointiin, joka kuvastaa esimiehen manager -roolia. Tässä roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän muuttamiseksi tavoitteiksi, tehtäviksi ja prosesseiksi sekä organisoii vastuu ja roolit sekä keskittyy sovittujen pelisääntöjen noudattamiseen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 27)

Kolmanneksi merkittävin ominaisuus vastaajien mukaan esimiehen antama sparraus kohti parempia suorituksia, joka on eräs coachaavan esimiehisyyden tehtävistä.

Frekvenssijakauman mukaan 52,71 prosenttia vastaajista pitää esimiehen antamalla sparrauksella olevan erittäin paljon tai paljon merkitystä omalle kehitymiselle. Vastaava prosenttiluku esimiehen keskittymisellä vastuiden organisointiin on 45,95 prosenttia.

Merkityksettömin väittämä oli esimiehen keskittyminen tehtävien organisointiin. Kyselytutkimuksen tulos tukee asiantuntijuuden määritelmää, jossa asiantuntija aktiivisesti hakeutuu itsenäiseen työrooliin hyödyntäen osaamisalueitansa (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 68).

## Valmentamisen johtamisen osa-alueiden merkitsevyys omalle kehitymiselle



Kaavio 7. Valmentavan johtamisen osa-alueiden merkittävyys kehitymiselle, n=74.

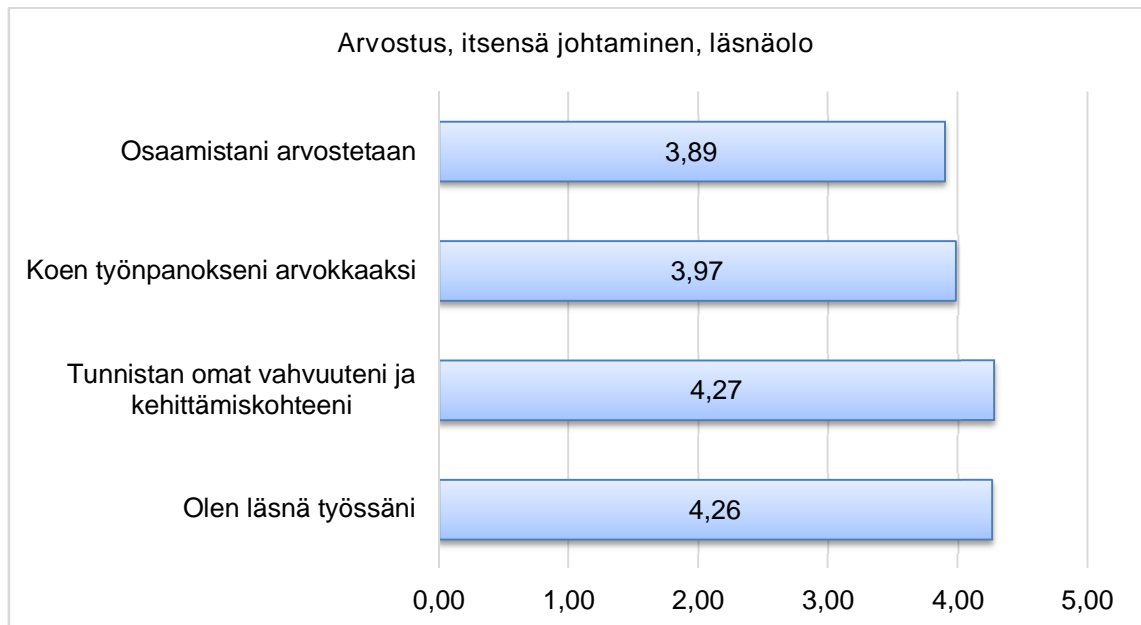
Kaaviossa 7 on vastaajien arviointi valmentavan johtamisen osa-alueiden merkittävyydestä kehitymiselle. Likertin asteikolla 1-7 vastaajat arvioivat arvostuksen olevan valmentavan johtamisen osa-alueista tärkein oman kehittymisen kannalta. Arviointiasteikon ääripäät olivat vaihtoehdot Ei lainkaan (1) ja Erittäin paljon (7).

Frekvenssijakauman mukaan 82,43 prosenttia vastaajista arvioi arvostuksella olevan erittäin paljon tai paljon merkitystä omalle kehitymiselle.

Vastaajat kokivat luottamuksen rakentamisen, luottamuksen ylläpidon ja vuorovaikutuksen olevan merkityksellisiä omalle kehitymiselle. Frekvenssijakaumaa tarkasteltuna vastaajista 82,43 prosenttia kokivat luottamuksen ylläpidon paljon tai paljon vaikuttavan omaan kehittymiseen. Vastaava luku luottamuksen rakentamisella oli 81,08 prosenttia ja vuorovaikutuksella 75,68 prosenttia.

Ulkoisen motivaation merkitys on selkeästi heikoin oman kehittymisen kannalta. Frekvenssijakauman mukaan 43,24 prosenttia vastaajista kokivat ulkoisella motivaatiolla olevan erittäin paljon tai paljon vaikutusta omalle kehitymiselle.

### Valmentava johtaminen: arvostus, itsensä johtaminen, läsnäolo

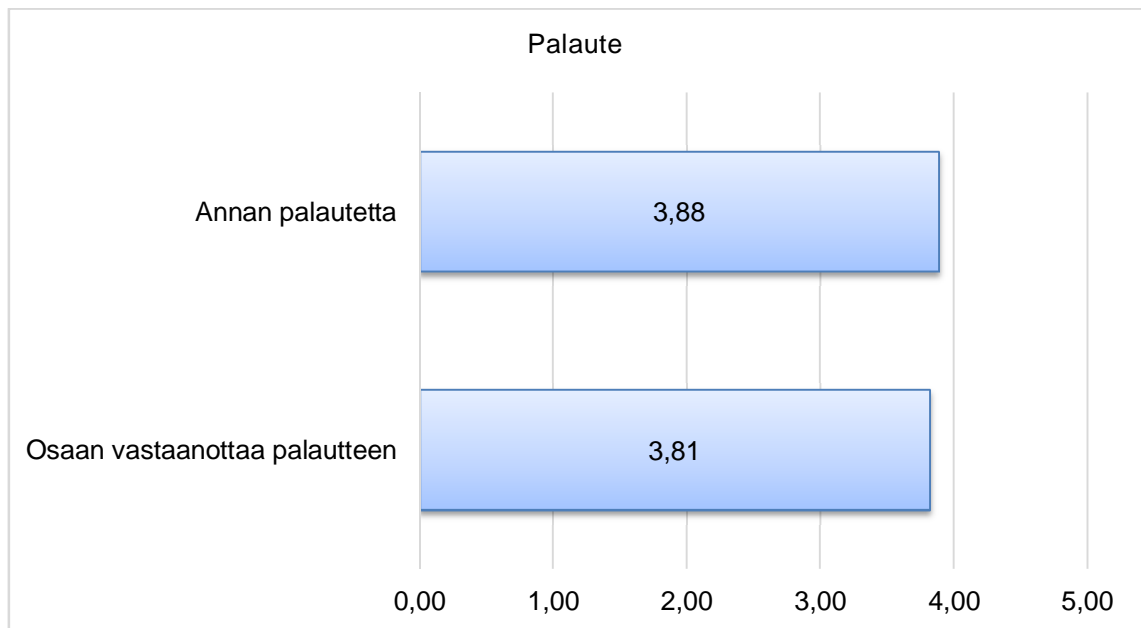


Kaavio 8. Arvostus, itsensä johtaminen ja läsnäolo, n=74.

Kaaviossa 8 on vastaajien arviointi itsensä johtamisesta asteikolla Likertin asteikolla 1-5. Arviointiasteikon ääripäät olivat vaihtoehdot Täysin eri mieltä (1) ja Täysin samaa mieltä (5).

Vastaajat arvioivat olevan läsnä työssänsä ja tunnistavan omat vahvuuden ja kehittämiskohteet. Frekvenssijakauman mukaan vastaajista 91,89 prosenttia kokee olevansa läsnä työssänsä. Vastaajista 90,54 prosenttia kokee tunnistavansa omat vahvuutensa ja kehittymiskohteet. Frekvenssijakauman mukaan 77,03 prosenttia kokee oman työnpanoksensa arvokkaaksi ja osaamista arvostettavan.

## Valmentava johtaminen: palaute

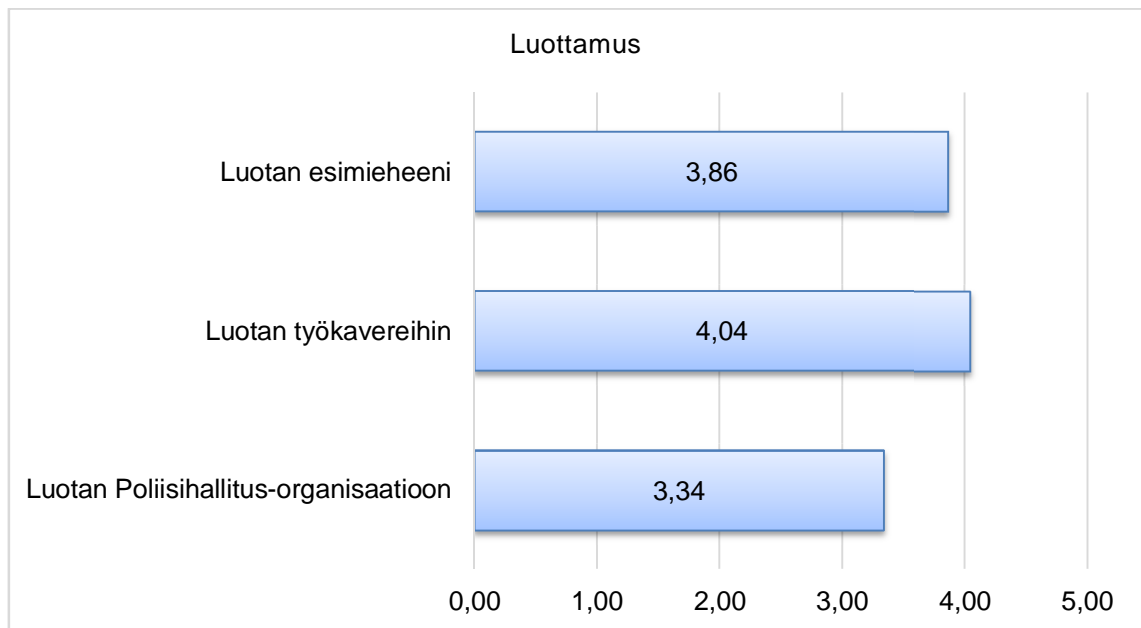


Kaavio 9. Palaute, n=74.

Kaavio 9 kuvaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Vastaajat kokevat palautteen vastaanottamisen olevan hieman heikommalla tasolla kuin palautteen antamisen Likertin arviointiasteikoilla 1–5. Arviointiasteikon ääripäät olivat vaihtoehdot Täysin eri mieltä (1) ja Täysin samaa mieltä (5).

Frekvenssijakauman mukaan 79,73 prosenttia vastaajista antaa palautetta ja 77,03 prosenttia vastaajista osaa ottaa palautteen vastaan. Vastaajista 10,81 prosenttia kokee, ettei osaa vastaanottaa palautetta.

## Valmentava johtaminen: luottamus



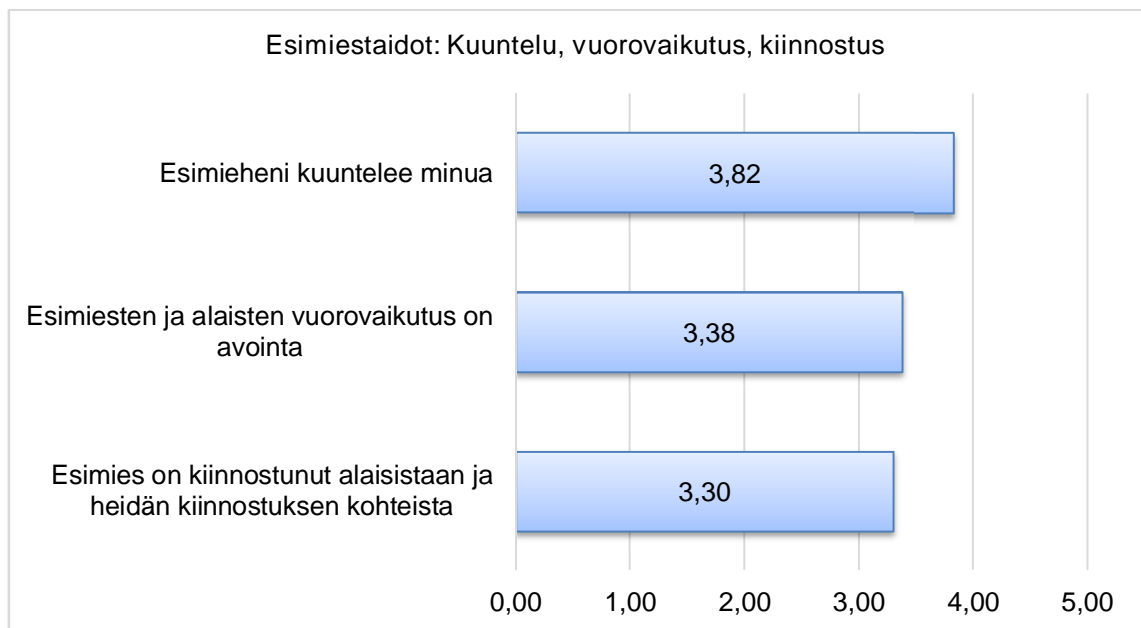
Kaavio 10. Luottamus, n=74.

Kaaviossa 10 on kuvattu luottamusta Likertin asteikolla 1-5. Arviointiasteikon ääripäävät olivat vaihtoehdot Täysin eri mieltä (1) ja Täysin samaa mieltä (5). Vastaajien luottamus Poliisihallitus-organisaatioon on arvioitavista luottamuksen osa-alueista heikoin. Vastaajien luottamus työkavereihin on vahvempaa kuin esimiehiin.

Frekvenssijakauman mukaan 50 prosenttia vastaajista kokee luottavansa Poliisihallitus-organisaatioon. Vastaajista 28,38 prosenttia kokee olevansa melko tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Frekvenssijakauman mukaan vastaajista 75,68 prosenttia luottaa työkavereihin. Esimiehiin luottaa 68,92 prosenttia vastaajista. Huomattavaa on, että vastaajista 13,51 prosenttia kokee epäluottamusta esimiehiin ja työkavereihin 2,7 prosenttia.

## Valmentava johtaminen: esimiestaidot; kuuntelu, vuorovaikutus, kiinnostus



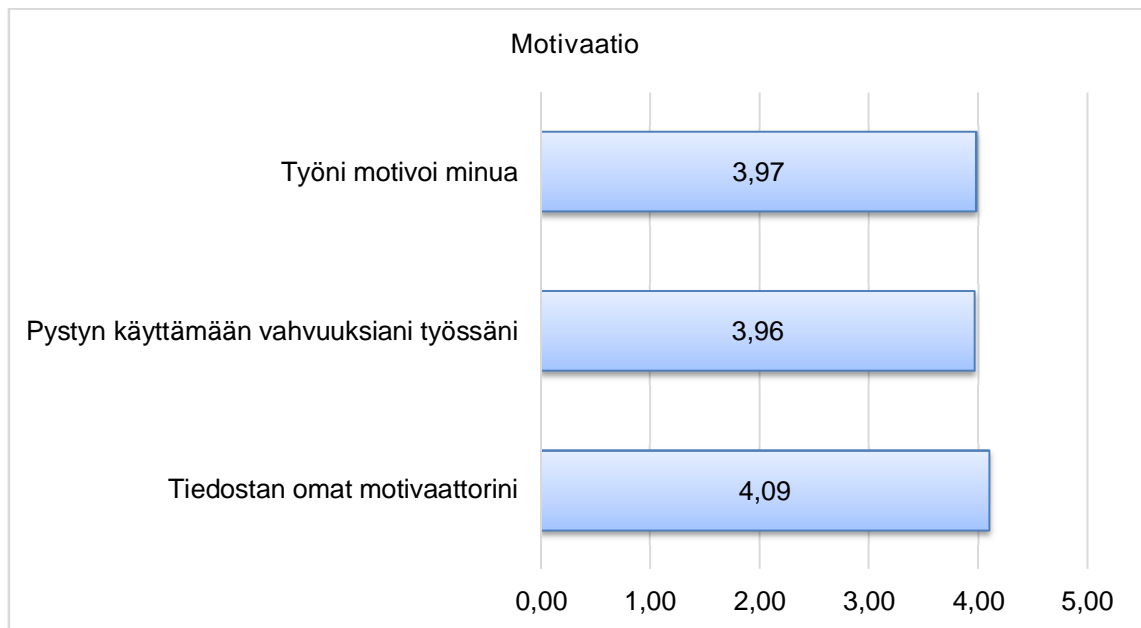
Kaavio 11. Esimiestaidot: kuuntelu, vuorovaikutus, kiinnostus, n=74.

Kaaviossa 11 on kuvattu kuuntelun, vuorovaikutuksen ja kiinnostuksen osaluokkia Likertin asteikolla 1–5. Arviointiasteikon ääripäät olivat vaihtoehdot Täysin eri mieltä (1) ja Täysin samaa mieltä (5).

Vastaajien mukaan esimiehen kiinnostus alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteista on selkeästi heikoin arvioitavista esimiestaidoista.

Frekvenssijakauman mukaan vastaajista 75,67 prosenttia kokee esimiehen kuuntelevan. Esimiesten ja alaisten vuorovaikutuksen kokee avoimeksi 51,35 prosenttia vastaajista. Vastaajista 48,65 prosenttia kokee esimiesten olevan kiinnostuneita alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteistaan.

## Valmentava johtaminen: motivaatio



Kaavio 12. Motivaatio, n=74.

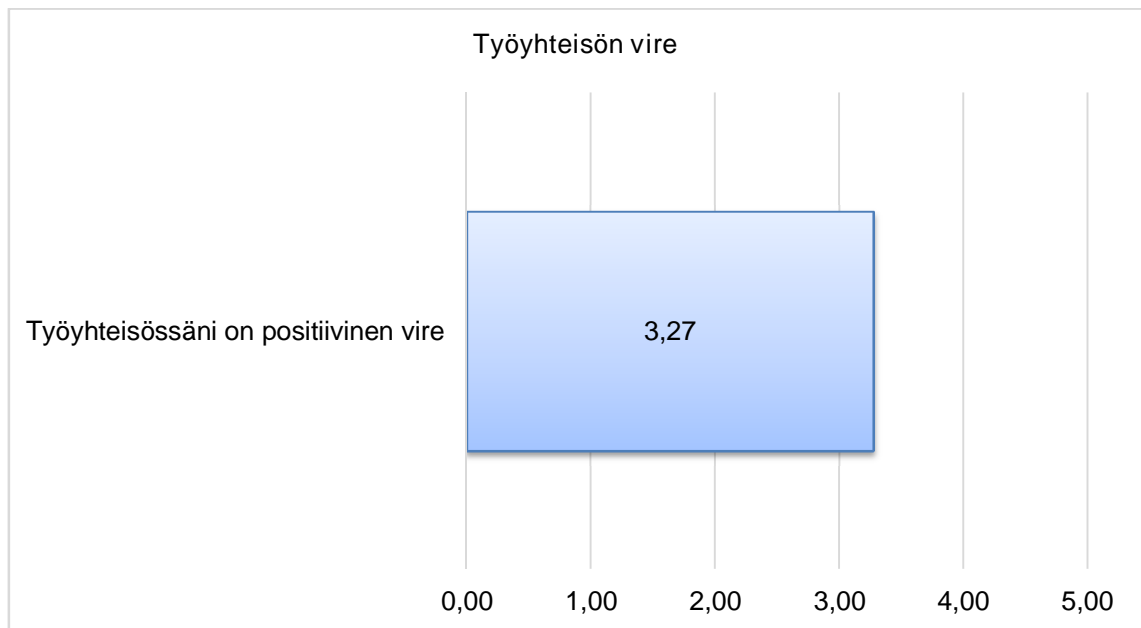
Kaaviossa 12 on kuvattu motivaation osa-alueita Likertin asteikoilla 1–5. Arviointiasteikon ääripäät olivat vaihtoehdot Täysin eri mieltä (1) ja Täysin samaa mieltä (5).

Vastaajat kokevat työn motivoivan heitä ja pystyvän käyttämään vahvuuksiaan työssään sekä tiedostavansa omat motivaattorinsa.

Frekvenssijakauman mukaan vastaajista 81,08 prosenttia kokevat työn motivoivan heitä. Omia vahvuuksiaan pystyy hyödyntämään työssään 79,73 prosenttia vastaajista. Vastaajista 87,84 prosenttia kokee tiedostavansa omat motivaattorinsa.



## Valmentava johtaminen: työyhteisön vire



Kaavio 13. Työyhteisön vire, n=74.

Kaavio 13 kuvaa vastualueiden esimiesten ja alaisten näkemystä työyhteisön positiivisesta vireestä, joka arviointi on 3,27 Likertin asteikoilla 1-5. Arviointiaskeikon ääripäät olivat vaihtoehdot Täysin eri mieltä (1) ja Täysin samaa mieltä (5).

Frekvenssijakauman mukaan 51,35 prosenttia vastaajista kokee Poliisihallituksessa olevan positiivinen vire. Vastaavasti 31,08 prosenttia vastaajista kokee olevansa täysin eri mieltä tai melko eri mieltä väittämän kanssa.

Monivalintakysymysten lisäksi avoimilla kysymyksillä tutkittiin vastaajien asenteita organisaation asiantuntija-esimies-kaksoisroolista, alaisten roolista valmentavassa johtamisessa ja valmentavan johtamisen soveltuvuudesta Poliisihallitukseen. Avoimiinkin kysymyksiin vastasi 74 vastaajaa mutta kaikki vastauksia ei voida soveltaa tutkimukseen. Osa vastaajista on vastannut "en tiedä" tai xxxxxx, joten nämä tulokset on karsittu pois epäolennaisena informaationa. Vastausten teemoittelulla on muodostunut vastualueiden esimiesten ja alaisten yhtenäinen näkemys asiantuntija-esimies-kaksoisroolista ja valmentavasta johtamisotteesta. Analyysiysikköinä ovat toimineet yksittäiset sanat ja lauseen

osat, joista on muodostettu sisältöä parhaiten kuvaava yläkäsite (Vilkkä 2015, 163–164).

### **Asiantuntija-esimies-kaksoisrooli**

Asiantuntija-esimies-kaksoisroolin tärkeimmäksi positiiviseksi ominaisuudeksi vastaajat kuvasivat substanssituntemuksen ja esimiehen tietotaito johdettavista substanssiasioista, joiden koettiin tukevan esimiehen päätöksentekoa ja johtamista.

*"Substanssin hallinta toimintojen johtamisessa, esimies tietää mitä johtaa."*

*"Hallitsee myös substanssipuolta, joka asia on aina eduksi esimiesroolissa."*

Asiantuntija-esimies-kaksoisroolin koettiin auttavan esimiestä ohjaamaan ja tukemaan alaisiaan. Esimiehen antaman ohjauksen ja tukemisen merkitys korostuu työtehtävien ohjauksessa, asiantuntijoiden roolin ja työtapojen tunnistamisessa sekä suorituksen ohjaamisessa.

*"Esimies tuntee asiat, joita johtaa ja joiden parissa alaiset työskentelevät."*

*"Ymmärrys vaatimuksista, työkuormasta."*

Vastaajien näkemyksen mukaan asiantuntija-esimies-kaksoisrooli mahdollistaa monipuoliset tehtävät, jotka tuovat työpäiviin vaihtelevuutta sekä kasvattaa esimiehen tietämystä.

*"Työpäivien kulussa on vaihtelevuutta, kun tehtäviä on erilaisia."*

*"Saa perehtyä mielenkiintoisiin asioihin."*

Merkittävimmäksi haasteeksi koettiin asiantuntija-esimies-kaksoisroolin ajankäyttö. Vastaajat kokivat, ettei esimiehistehtäviin ole aikaa riittävästi eikä käytettävissä oleva työaika riitä molempien roolien hoitamiseen hyvin.

*"Ihmisten johtamiselle ja tukemiselle ei ole aikaa."*

*"Ajankäyttö, tunnit eivät riitä kaikkeen, joten pitää tehdä kompromisseja."*

Vastaajien mukaan asiantuntija-esimies-kaksoisrooleissa työskentelevien henkilöiden esimiestaidoissa on kehitettävää. Esimiesrooleihin saattaa valikoitua henkilöitä, jotka osaavat toimia asiantuntijaroolissa mutta heillä ei ole johtamisosaamista vaan kaksoisroolissa painottuu asioiden hallitseminen.

*"Henkilöiden johtaminen ei aina kiinnosta niin paljon kuin asiantuntijan tehtävät. Tai ihmisten johtamisesta ei ole osaamista riittävästi."*

*"Esimiestyö" jää asiantuntijatyön taustalle, jos esimies ei osaa hallita omia tehtäviään."*

Asiantuntija-esimies-kaksoisroolin hallitseminen koettiin vaikeaksi. Ongelmaksi koettiin esimiehen keskittyminen erityisasiantuntijatehtäviin ja hallinnollisiin esimiestehtäviin, jolloin alaisten tukeminen jää puutteelliseksi. Esimiesten työajasta merkittävä osa painottuu asiantuntijuuteen, joka vastaajien mukaan näkyy hallitsemattomana esimiestyönä. Esimiestyön jäädessä taustalle esimiehisyyden on hallinnollista ja teknistä esimiehisyyttä eikä alaisiaan sparraavaa. Vastaajat kokivat esimiesroolin olevan asiantuntijuuden palkkio, virkauran huippu, jolloin roolissa korostuvat asiantuntijuustaidot eikä esimiestaidot. Esimiehen asiantuntijaroolista irtautuminen koettiin vaikeaksi.

*"Hyvästä asiantuntijasta leivotaan usein haluton esimies, jolloin molemmat mahdollisuudet hukataan."*

*"Rooli puolittainen molemmissa, keskittyy asiantuntijana omiin erityisiin tehtäviin ja hallinnollisen esimiestyön ohella alais-asiantuntijoiden tukeminen jää puutteelliseksi."*

### **Alaisen rooli valmentavassa johtamisessa**

Vastaajien mukaan alaisen rooli valmentavassa johtamisessa on olla ennen kaikkea aktiivinen osallistumalla keskusteluun ja toimintaan sekä tunnistaa omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Alaisten tulisi vastaajien mukaan myös tuoda vaikeatkin asiat rakentavaan keskusteluun.

*"Alaisen tulee auttaa esimiestä ymmärtämään omaa työtehtäväänsä ja omaa persoonaansa, että esimies voi tukea alaista oikealla tavalla."*

*"Ei odota, että esimies hoitaa kaikki ongelmat jotka ilmoitetaan sähköpostilla tai oven suussa."*

Palautteella on vastaajien mukaan suuri merkitys valmentavassa johtamisessa. Alaisella tulisi olla valmius pyytää, vastaanottaa esimieheltä ja antaa palautetta esimiehelle. Vastauksissa korostui erityisesti palautteen vastaanottamisen merkitys alaisen kehittymiselle. Palautteenanto taitojen kehittämiseen koettiin tarvetta.

*"Antaa palautetta myös esimiehelle päin."*

*"Pyytää palautetta tehdystä työstä (tämä ei varmaankaan koskaan toteudu, johon tuntuu kulttuurista)."*

Valmentavan johtamisen alaisen roolissa korostuu vastaajien mukaan myös kehittymishaluisuus. Alaisilla tulisi olla valmius ja innokkuus itsensä kehittämiseen.

*"Hänen täytyy myös itse haluta kehittyä koko ajan työssään."*

*"Oltava valmius itsensä kehittämiseen, vähintäänkin."*

Alaisten tulisi olla vastaajien mukaan myös vastuullisia työssään. Vastaajat kokivat, että alaiset saavat valmentavan johtamisotteen myötä vastuuta oman itsensä kehittämisestä, työnsä toteuttamisesta ja tavoitteiden saavuttamista.

*"Vastuunkanto omalle vastuulleen kuuluvista tehtävistä ja tavoitteista ilman, että odottaa esimiehen käskevän."*

*"Alaisen tulee tunnistaa omat voimavarat/kiinnostuksen kohteet."*

### **Valmentavan johtamisotteen soveltuminen organisaatioon**

Valmentava johtaminen vastaajien mukaan soveltuu Poliisihallituksessa avoimeen, keskustelevaan ja kuuntelevaan johtamistapaan sekä asiantuntijoiden johtamiseen. Valmentavalla johtamisella koettiin olevan mahdollisuus tukea työhyvinvointia. Valmentavaa johtamista voidaan vastaajien mukaan soveltaa

asiantuntijoiden johtamisen lisäksi myös toiminnan kehittämiseen, uusien henkilöiden perehdyttämiseen ja uuden oppimiseen.

*"Tehtävissä joissa alaisen on mahdollisuus itse päättää tehtävän suoritustapa, tällöin voi käyttää hyödyksi osaamista ja kehittää samalla heikkoja osa-alueita. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä ok"*

*"Alaisten tulisi olla kypsiä valmentavan johtamisen kohteiksi - en osaa sanoa yksittäisiä tehtäviä. Soveltuu varmaan tehtävään kuin tehtävään, jos henkilö on kypsä."*

Valmentava johtaminen ei vastaajien mukaan sovellu operatiiviseen tilannejohtamiseen poliisitoiminnassa, lakiin perustuviin prosesseihin eikä linjausta vaati-  
viin tehtäviin ja rutiinitehtäviin. Vastaajat eivät käyttäisi valmentavaa johtamisesta myöskään kriisiytyneiden työyhteisöongelmien ratkaisuihin.

*"ehkä tilanteessa jossa esimiehellä ei voi olla sitä asiantuntemusta mitä alaisen työ vaatii, esim. jotain erityisosaamista. Siltikin asiantuntija on ihminen joka kaipaa esimiehen tukea ja kuuntelua"*

*"Ei tällaisia tilanteita ole. Hyvä vuorovaikutus kuuluu jokaiseen johtamiseen."*

#### **5.4 Haastattelujen tulokset**

Haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostitse Poliisihallituksen neljän ydinprosessin yksiköiden päällikölle opinnäytetyöhön liittyvän tiedotteen julkaisemisen jälkeen. Haastatteluiden toteuttamiseen oli varattu kaksi viikkoa aikaa. Haastattelujen tarkoituksena oli tutkia Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta, johtamisen nykytilan haasteista, asiantuntija-esimieskaksisroolista, valmentavasta johtamisesta johtamismenetelmänä ja miten valmentavan johtamisotteen juurruttamista on mahdollista edistää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna videoneuvottelun välityksellä, joka johtui haastattelija ja haastateltavien pitkästä välimatkasta. Haastateltavia yksikön päälliköitä oli neljä, joiden alaisuudessa työskenteli yhteensä 18 vastuualueen esimiestä. Haastatellut edustivat kaikkia neljää Poliisihallituksen ydinprosessia.

## Hyvä johtaminen

Haastatellut kokivat hyvän johtamisen olevan alaisia arvostavaa, motivoivaa ja osallistavaa, jossa korostuu vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitys. Hyvä johtaminen on myös johdonmukaista, ennakoivaa ja suunnitelmallista sekä muuttuvaan toimintaympäristöön mukautuvaa. Hyvällä johtamisella on mahdollista vahvistaa työhön sitoutumista, työn merkityksellisyyttä ja kehittymistä. Organisaation näkökulmasta hyvä johtaminen korostaa organisaation ja työyhteisön tarkoitusta. Haastateltavat kokivat alaisten roolin tärkeäksi työn tekemisessä, suunnittelussa ja päätöksenteossa.

*”... johtaja pyrkii kuitenkin kirkastamaan kaikille ne tavoitteet selkeästi. Pyrkii siihen, että kaikki pysyy mukana ja motivoi ihmisiä. Ja siihen kuuluu ehkä myös se, että hyvässä johtamisessa johtaja on johdonmukainen ja suunnitelmallinen.”*

*” Hyvä johtaminen luo hyvät työn teon edellytykset ja työssä viihtymistä ja työn kokemista mielekkäänä koska sitä kautta saadaan tuloksellisuutta.”*

*”Mun mielestä johtaminen on ylipäättään toiminto, joka pitää muuttua olosuhteiden mukaan. Työntajaolosuhteiden ja ihmisten mukaan ja tilanteen mukaan nimenomaan eli tavoitteella johtamisen tavoitteena on saada ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän mukaisesti.”*

## Johtamisen haasteet

Haastatellut kokivat Poliisihallituksen johtamisen haasteina ajan käyttö ja tasapainottelun asiantuntija- ja esimiesroolin keskellä sekä vallan ja vastuunjaon riittämättömyyden. Poliisihallituksen johtamiseen koettiin kohdistuvan ulkopuolisia ja ristikkäisiä odotuksia. Haastateltava koki myös valtionhallinnon ja Poliisihallituksen johtamiskulttuurin historian olevan haaste uudistuvalla johtamisotteelle ja esimiestyössä, johtamisosaamisessa ja -laadussa olevan kehitettävää.

*”Ainahan on kaiken näköistä. On kiirettä, liian vähän resurssia ja liian vähän määrärahaa ja on henkilöjuttuja solmussa ja on kaiken näköistä. Niitä on ihan joka paikassa, ei tämä siitä poikkeakaan.”*

*”... meihin organisaationa ja toisaalta asiantuntijoina ja johtajina kohdistuu niin paljon erilaisia ehkä vähän joskus ristikkäisiä odotuksia siitä miten meidän pitäisi tehdä asioita.”*

*”...meillä on esimiestehtävissä toimivilla suhteellisen vähän johtamiskoulutusta. Meillä on paljon ihmisiä, jotka eivät ole saaneet ammatillista koulutusta asiaan vaikka valmennusta kyllä. Mutta ne lyhyet kurssit tahtovat olla vähän sitä mitä ne on.”*

*”Esimiehisyyteen kuuluu, ei vaan henkilöesimiehisyys vaan myöskin asiajohtaminen. Erityisesti meillä Poliisihallituksessa asiajohtaminen on isossa roolissa.”*

### **Asiantuntija-esimies-kaksoisrooli**

Haastateltavien mukaan asiantuntija-esimies-kaksoisroolissa ajan käytön tasapainottaminen kahden roolin välillä on ongelmallista. Haastateltavien mukaan organisaatiossa ei ole kuitenkaan mahdollista jakaa asiantuntija-esimies-kaksoisroolia erillisiin asiantuntija- ja esimiesrooleihin. He kokivat asiantuntijuiden luovan edellytykset esimiehisyydelle. Kaksoisroolissa työskentelevän esimiehen tulisi olla aito esimies ja tehdä itselleen selväksi selkeä rooliero.

*”... molemmat roolit on erittäin vaikeita ja haastavia ja sitten jos ne vielä yhdistetään niin sanotaanko, että siinä on tuota niin sellainen tuplakierre.”*

*”... ei mun mielestä tämmöisessäkään paikassa voi olla yksikön päällikkö ja luulla olevansa vain johtaja. Että kyllä täällä pitää olla sekä asiantuntija että sitten esimies.”*

*”... kaikilla esimiehillä menee liiankin iso osa työajasta asiantuntijatehtäviin. Se luo edellytykset esimiehisyydelle, se on se hyvä puoli mutta myöskin vie esimiestehtävän hyvältä hoidolta edellytykset kokonaankin jos ei ole aikaa esimiestehtävän hoitamiselle niin sitä sitten pysty hoitamaan.”*

## Valmentava johtajuus

Valmentava johtaminen ei ollut tuttu kaikille haastateltaville johtamismenetelmänä mutta he arvioivat kuitenkin jo toteuttavansa toiminnassaan valmentavan johtamisen osa-alueita palautteen annossa, luottamuksessa ja tuutoroinnissa.

Valmentava johtajuus tarkoitti haastateltaville kannustavaa, keskustelevaa, motivoivaa, virheitä sallivaa ja palautetta antavaa johtamisotetta, jolla on kirkastaa tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Valmentavan johtamisotteen koettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä, tulevaisuuteen uskomista ja erilaisuuden hyväksymistä. Valmentava johtaminen tarkoitti yhdelle haasteltavalle myös vapautta miettiä keinot, jolla päämäärään päästään. Esimiehen tehtäväksi haasteltava koki varmistaa edellytykset ajalliset, taloudelliset ja osaamiseen liittyvät edellytykset päämäärään pääsemiseksi ja onnistumiseksi.

*"Virheet sallitaan, turvallinen ympäristö, ihmiset puhkee kukkaan. Se on se kaikkein tärkein, että saa sen yhteisön pelaamaan."*

*"... johtamistapaa joka on mieluummin kannustavaa ja opastavaa kuin käskytävää."*

*"Mahdollistaa se kehittyminen eikä tehdä muiden puolesta niitä asioita vaan pyrkiä siihen, että ihmiset kasvaa ja kehittyy ja löytää sen oman osaamisensa ja oman kyvykkyytensä."*

Haastateltavat kokivat autoritäärisyyden, liiallisen kontrollin ja rajoittamisen sekä liian jyrkät organisaatorajat sekä horisontaalisen kulttuurin puuttumisen vaikeuttavan valmentavan johtamisotteen toteuttamista kuten myös negatiivisen asenteen, epäluottamuksen, kannustamattomuuden ja onnistumisen korostamattomuuden. Tottumattomuus korjaavan ja kehittävän palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen koettiin lisäävän haasteita valmentavalle johtamisotteelle.

*"Ja jos tavallaan työilmapiiri joutuu semmoiseen negatiiviseen kierteeseen, se energia kuluu, katellaan liikaa peräpeiliin. Ei nähdä niitä valonpilkahduksia. Negatiivinen asenne vaikeuttaa."*



*"...ei ole tuotu asiaa esiin rakentavana kritiikkinä, ja vaikka olisikin niin moni henkilö kokee sen vastaanottamisen vaikeana."*

*"Täällä on edelleen vaikka ollaan menty parempaan suuntaan niin koko ajan on vähän semmoista kun mennään toisen yksikön alueelle niin tulee niitä, että ... Ei ole vielä luontevaa horisontaalisen liikkeen kulttuuria."*

Haastateltavat kokivat valmentavan johtamisen sekä muuttavan että pitävän nykyisen yksikön päällikön johtamisroolin pysyvän ennallaan. Valmentavan johtamisen odotetaan parantavan vuorovaikutusta, yhteishenkeä ja yhteisen tulevaisuuden näkymän löytämistä. Vallan ja vastuun jakamisen uskotaan myös parantuvan uudistuvan johtamisotteen myötä.

*"... ainakin toivon, että valmentava johtaminen toisi mulle enemmän semmosia työkaluja miten mä voisin tukea ihmisiä enemmän kehittymään ja löytämään työn merkityksellisyyden ja sen tarkoituksen."*

*"työn merkityksellisyyden löytäminen ja sen meidän ammattiympäristöni niin sitä mä toivon, että valmentava johtaminen toisi mulle sellaista, että me kaikki ymmärrettäisiin oman työn merkitys ja miten mä voisin tukea."*

*"Se muuttaisi tilannetta parempaan."*

*"... jos meillä otettaisiin valmentavan johtaminen käyttöön niin tuskin muu muuttuisi kuin, että tulisi vapaus toteuttaa sitä vieläkin paremmin kuin tänä päivänä on mahdollista."*

Haastatellut kokivat valmentavan johtamisotteen edellyttävän henkilöstöltä luotamusta ja hyvää, sallivaa, innostavaa ja avointa työilmapiiriä. Henkilöstön positiivinen asenne, halu kehittyä sekä avoin ja myönteinen suhteutuminen rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen koettiin olevan merkityksellistä valmentavassa johtamisessa. Tärkeäksi haastatellut kokivat joustavuuden omista näkemyksistä, tilan antamisen uuden oppimiselle sekä kuuntelun ja avoimen keskustelun. Yksiköiden päälliköt kokivat omaksi roolikseen alaisten tukemisen oikeanaikaisesti ja oikean sisältöisesti.

*”...alaiset uskaltaa ottaa vastuun itselleen ja tulee valtaa tehdä asioita ja suunnitella asioiden toteuttamista ja etsiä keinoja ... ”*

*”... pitää löytää itsestään myönteisyys ja valmius kehittyä ja sitten avoimesta kommunikoida.”*

Haastateltavien mukaan valmentava johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja prosessien omistajia, linjauksia ja päätöksiä. Myönteinen organisaatiokulttuuri, joustavat organisaatorajat ja riittävät resurssit auttavat organisaation näkökulmasta valmentavan johtamisotteen toteuttamista. Tutkimuksen yksi haastatelluista yksikön päälliköistä mainitsi mahdolliseksi haasteeksi valmentavalle johtamiselle sukupolvien erilaiset käyttäytymismallit. Vanhempi virkamieskunta on kasvanut tietynlaiseen kanssakäymismalliin kotona, opinnoissa, työelämässä ja vapaa-ajalla. He kunnioittavat auktoriteetteja, jotka eivät ole olleet sparraavia ja kannustavia vaan käskyttäviä ja kontrolloivia. Auktoriteetin toimintatapoja ei ole kyseenalaistettu vaan ne ovat olleet hyväksyttäviä sekä koettu turvallisiksi. Organisaation oppimis- ja käyttäytymiskulttuurien muutos luovat haasteita uudistuvalla johtamiselle. Vuosikymmenien käyttäytymis- ja reagointimallin muutos vaatii valtavasti henkisiä voimavaroja ja kehittymishalukkuutta sekä oikeanlaista henkistä johtajuutta.

*”...organisaatiokulttuuri pitää olla sellainen myönteinen, että se tukee tätä. Ja sehän lähtee kaikista esimiehistä ja myöskin sellainen niin kuin tavallaan toimenpiteet organisaatiossa kaikin tavoin tukee sitä, että ihmisillä on mahdollisuus kehittyä ja sallii epäonnistumiset ja se vie organisaatioidentiteettiä eteenpäin. ”*

*”Täällä pitää löytää yhteiset nimittäjät kuhunkin ilmiöön ja tavallaan nimetä prosessin omistaja. Että tämä tietää tämän asian ja keräännyttään hoitamaan sitä asiaa.”*

*”Kyllä siinä varmasti laajemminkin pitää miettiä, että minkälaisilla organisaatio käytänteillä saadaan tuettua sitä valmentavaa johtamista ja toisaalta miten alaisille sanotaan ja miten heidän tulisi käyttäytyä tai suhtautua valmentavaan johtamiseen.”*

*"... ensisijaisen tärkeää on millaisia ihmisiä valitaan johtajiksi. Kaikista ihmisistä ei saa johtajia vaikka organisaatiolla olisi millaiset toimintamallit niin ei toimi jos ne ihmiset, ei ole henkilöitä, jotka osaavat ja haluavat olla johtajia."*

*"... meillä on yhteinen strategia ja sitten me pystytään keskustelemaan yksiköiden sisällä taktiikoista, joilla päästään maaliin."*

*".. kun organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat tietyn ikäisiä niin se tuo vielä haasteen kun ihmiset ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla."*

*"... kysymys on ihmisistä niin ehkä meillä on pikkusen jäykkä rakenne täällä."*

## **5.5 Keskeiset löydökset**

Tutkimustulosten keskeiset löydökset ovat:

- asiantuntija-esimies-kaksoisroolin painopistettä on kehittävä esimiehissyyden suuntaan
- henkilöstö luottaa työkavereihin enemmän kuin esimieheen, ja esimieheen enemmän kuin organisaatioon
- vastuualueiden esimiesten ja alaisten läsnäolon taito korkealla tasolla
- esimiehen kuunteleminen koetaan tärkeäksi oman kehittymisen kannalta
- henkilöstö on hyvin sisäisesti motivoituneita, kokevat heidän osaamistaan arvostettavan ja arvostavat omaa osaamistaan
- horisontaalista yhteistyötä organisaation yksiköiden välillä tulisi aktivoida
- työyhteisön positiivinen vire koetaan keskiarvon mukaan tutkimuksen heikoimmaksi osa-alueeksi
- tutkimustuloksissa korostuu henkilöstön vastuun kannon merkitys, joka sisältää vastuun omasta kehittymisestä, työtehtävien hoitamisesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kanssa
- alaisten rooli valmentavassa johtamisessa on olla aktiivinen, omaaloitteinen, vastuullinen, kehittymishaluinen
- valmentavan johtamisotteen myötä esimiestyö koetaan muuttuvan erityisasiantuntijaroolista palvelijan rooliin, jolla arvioidaan olla myös työyhteisön positiivista virettä parantava vaikutus

- valmentavan johtamisotteen koetaan muuttavan organisaation johtamiskäytänteitä, vastuualueiden esimiesten ja asiantuntijoiden välistä dynamiikkaa.
- valmentava johtamisote ei sovellu organisaation kaikkeen johtamiseen vaan osaksi johtamisjärjestelmää
- hyvä johtajuus on osallistavaa ja arvostavaa sekä asioiden ja ihmisten johtamista samanaikaisesti, jolla vahvistetaan henkilöiden motivaatiota ja luottamusta
- neljä keskeistä kehittämiskohdetta ovat valmentavan johtamisotteen aktivoiminen osaksi organisaation arkea, organisaatioluottamuksen vahvistaminen, esimiehen kiinnostuminen alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteista sekä työyhteisön positiivinen vire.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus syntyy realiteetista ja validiteetista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Käsitteet, perusjoukko ja muuttujat määritellään tarkasti, aineiston kerääminen ja mittarit suunnitellaan huolellisesti sekä varmistetaan, että kysymykset kattavat tutkimusongelman. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reaalibelisuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta, jolloin mittaus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaus-tulokset ovat toistettavissa tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Vilkka 2015, 193–194.)

Ennen kyselyn ja haastatteluiden toteuttamista kysymykset käsiteltiin yhdessä tutkimuksen kohteena olleen organisaation opinnäytetyön ohjaajan kanssa sekä testattiin kuudella organisaation työntekijällä kysymysten ja arviointiasteikoiden ymmärrettävyyden ja toimivuuden varmistamiseksi. Heiltä saatu palaute huomioitiin kysymysten sananmuotojen asettelussa ja kysymysten järjestyksessä. Ohjaajilta, kollegoilta, vertaisryhmiltä ja aihealueen asiantuntijoilta saadut kommentit lisäävät tutkimuksen kokonaisluotettavuutta (Vilkka 2007, 152–153).

Kyselytutkimukseen vastasi 20,17 prosenttia kyselyn vastaanottajista, joka edustaa hyvin vastaajien perusjoukkoa. Vastaajista 45,9 % oli miehiä ja 54,1 % prosenttia naisia. Tutkimuksen eräänä tavoitteena oli saada kuuluviin alaisten ääni kuluviin, jossa onnistuttiin. Kaikki kyselytutkimukseen vastanneista on alaisia, ja heistä 82,4 prosenttia työskentelee vain alaisen roolissa.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmässä luotettavuutta ei ole mahdollista arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaan luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Tutkijan on kvalitatiivisessa tutkimuksessa osoitettava jo tutkimuksen aikana yleistävyyden taitonsa, jossa tarkastelee tutkittavaa asiaa yleisemmällä tasolla yhdistelemällä eri havaintoja. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia teoriaan. Luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyys sillä tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. (Kananen 2014, 146; Vilka 2015, 195–198.)

Haastattelut toteutettiin strukturoituna haastatteluna. Haastattelukysymykset lähetettiin hyvissä ajoin etukäteen haastateltaville, jotta tiedonantajat pystyivät tutustumaan kysymyksiin. Haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa rajatusta aihealueesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Haastattelut edustavat kaikkia organisaation ydinprosesseja.

## **5.7 Tutkimuksen yleistettävyys**

Tutkimusta ei voida yleistää suoraan julkiselle sektorin asiantuntijaorganisaatioihin. Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio toimii keskushallinnollisena virastona, jonka rooliin vaikuttaa sisäministeriön poliisiosaston ohjaus sekä toimiminen poliisiyksiköiden ylläjohtona. Voidaan kuitenkin olettaa, että julkisen sektorin matriisiorganisaatioiden johtamisessa on havaittavissa samoja ilmiöitä käytettävissä olevien resurssien vähentyessä ja tuottavuusvaatimusten noustessa. Tutkimustuloksia voidaan joilta osin hyödyntää organisaatioissa, joissa esimiehet työskentelevät asiantuntija-esimies-kaksoisroolissa.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiantuntija-esimies-kaksoisroolin vaikutuksia esimiestyöhön ja valmentavan johtamisotteen edistämiseen julkisen sektorin asiantuntijatuntijaorganisaatioissa sekä luoda yleiskuva valmentava johtamisesta menetelmänä sekä pyrkiä tunnistamaan esteet valmentavalle johtamiselle ja mitä hyvä johtaminen tarkoittaa Poliisihallituksessa. Opinnäytetyö toimi esiselvityksenä Poliisihallituksen uudistuvalla esimiestyöllä.

### 6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan asiantuntija-esimies-kaksoisrooli koetaan sekä positiiviseksi että negatiiviseksi asiaksi. Roolia tulisi kehittää valmentavan esimiehisyyden suuntaan sillä nykytilassa kaksoisroolissa esiintyy ongelmia. Esimiesten ajankäytön jakaminen roolien kesken koettiin haasteelliseksi, jolla on heikentävä vaikutus sekä esimiehen että alaisen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksen mukaan kaksoisrooli painottuu liiallisesti asiantuntijuuteen. Esimiesten roolissa korostuu tulosten mukaan substanssiosaaminen ja -tuntemus, joiden koettiin tukevan esimiehen päätöksentekoa ja johtamista sekä olevan kaksoisroolin hyviä ominaisuuksia. Esimiehen koettiin kaksoisroolissa tasaavan työkuormaa toimiessaan asiantuntijaresurssina. Kaksoisroolia heikentäväksi asiaksi koettiin esimiehen asiantuntijaroolin kilpailu hänen alaisinaan työskentelevien asiantuntijoiden kanssa. Uudistuvan johtamisotteen odotetaan antavan lisää aikaa esimiestyöhön, jossa esimies keskittyy luottamuksen ja vuorovaikutuksen edistämiseen sekä alaistensa kehittymiseen yksilöinä. Vastuualueiden asiantuntijaesimiesten työn painopisteen siirtäminen enemmän esimiesten työhön tarkoittaisi substanssiasiantuntijuuden siirtämistä alaisilleen. Johtamiskäytänteiden muuttaminen edellyttää esimiehen ajankäytön painottamista esimiestehtäviin, substanssiasioden vastuun siirtoa asiantuntijoille, esimiehen taitoa kuunnella sekä esittää kysymyksiä, joilla on mahdollista tukea alaisiaan kehittymään. Tutkimuksen mukaan asiantuntijuus kuitenkin tukee esimiehisyyttä eikä näitä kahta roolia ole mahdollista täysin erottaa toisistaan. Esimiehet tarvitsevat rooliinsa tukea, pitkäkestoista johtamisvalmennusta ja tahtotilaa olla ihmisten johtaja. Esimiesten roolin muuttuessa kohti valmentavaa johtamisotetta on alaisten otettava aktiivisempi ja vastuullisempi rooli asian-

tuntijatehtävissä. Valmentavan johtamisotteen myötä esimiestyö koetaan muuttuvan erityisasiantuntijaroolista palvelijan rooliin, jolla arvioidaan olla myös työyhteisön positiivista virettä parantava vaikutus.

Tutkimuksen mukaan vastuualueiden esimiehet ja alaiset tunnistavat omat motivaattorinsa. Heidän motivaationsa syntyy sisäisestä motivaatiosta, jota tukee organisaation asiantuntijoiden tapaa työskennellä. Organisaatiossa tarkistetaan vuosittain esimiehen ja alaisen välillä käytävissä tavoitekeskusteluissa henkilöiden tehtäväkuvat, joka näkyy myös tutkimuksen tuloksissa korkeana sisäisenä motivaationa. Osaamisen arvostamisen koettiin olevan samalla tasolla kuin työpanoksen arvokkaaksi kokemisen. Tutkimustuloksissa näkyy organisaation asiantuntijarooli hallinnollisena ylijohdona. Henkilöstö työskentelee itsenäisesti, tavoitteellisesti ja itseohjautuvasti eivätkä koe tarvitsevänsä esimiehen tukea tehtäviensä organisoinnissa vaan esimiesten keskittyminen vastuiden organisointi koettiin olevan tärkeää. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön henkilökohtaista kehittymistä tukee parhaiten esimiehen kuunteleminen ja esimiehen keskittyminen vastuiden jakoon. Esimiehen keskittymisellä tehtävien jakoon ei tutkimuksen mukaan ole merkittävyyttä henkilökohtaiselle kehitymiselle. Asiantuntijat toimivat aktiivisesti työroolissaan ja kantavat vastuun työtehtävien sekä niistä syntyvän kuorman tasaamisessa. Tutkimustulos tukee asiantuntijuuden määritelmää, jonka mukaan asiantuntija hakeutuu itsenäiseen työrooliin hyödyntäen osaamisalueitaan (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 68).

Asiantuntija-alaisten roolissa korostuu itsensä johtamisen taito ja valmius johtaa itseään. Vastaajien mukaan he tunnistavat omat vahvuudet ja kehittämiskohdet. Valmentavan johtamisotteen aktivoiminen osaksi Poliisihallituksen johtamista edellyttää tutkimuksen mukaan henkilöstön vastuullista roolia, jossa korostuu vastuu omasta kehitymisestä, työtehtävien hoitamisesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kanssa. Alaisten rooli on tutkimuksen mukaan valmentavassa johtamisessa olla aktiivinen, vastuullinen, kehittymishaluisen, motivoitunut, avoin vuorovaikutukselle ja oma-aloitteinen. Valmentavan johtamisotteen myötä henkilöstön roolissa korostuu itsensä johtaminen, osaamisen vahvistaminen sekä asiantuntijoiden vastuun lisääntyminen valmistelussa

ja päätöksenteossa, jotta esimiesten työpanosta olisi mahdollista siirtää tukemaan kehittymistä ja sparraamaan alaisiaan parempiin suoritukseen.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö luottaa työkavereihin enemmän kuin esimieheen, ja esimieheen enemmän kuin organisaatioon. Kuuntelu on yksinkertainen, nopea ja helppo tapa rakentaa luottamusta suhteeseen (Hellbom, Maura & Salo 2006, 86). Kyselytutkimuksen tulos esimiehen kuuntelemisen tärkeydestä ja esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen parantamistarpeesta tukevat toisiaan. Kuuntelu ja luottamus ovat mahdollistavat uuden oppimisen ja kehittymisen. Mielenkiintoinen ilmiö tutkimuksessa oli vastuualueiden esimiesten ja alaisten korkealla tasolla oleva läsnäolon taito työssään. Tällä on vaikutusta työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Saari 2015, 198.)

Tutkimustuloksissa korostuu henkilöstön vastuun kannon merkitys, joka sisältää vastuun omasta kehittymisestä, työtehtävien hoitamisesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kanssa. Vastuunkantokyky on yksi hyvä johtamisen ydinkäsitteistä (Hellbom, Maura & Salo 2006, 66). Hyvä johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista samanaikaisesti, jossa henkilöt ovat motivoituneita sekä asiat ja prosessit kunnossa. Hyvä johtaminen on nykyaikaisissa organisaatioissa innostamista, tukemista ja sparraamista eli valmentamista. Valmentava johtaminen auttaa ja tukee ihmisten vastuunkantokyvyn kehittymistä. (Hellbom, Maura & Salo 2006, 65.) Poliisihallituksen hyvä johtajuus on tutkimuksen mukaan arvostavaa, motivoivaa, osallistavaa ja siinä korostuu vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitys. Organisaation hyvä johtaminen on johdonmukaista, ennakoivaa ja suunnitelmallista sekä muuttuvaan toimintaympäristöön mukautuvaa. Hyvällä johtamisella vahvistetaan työhön sitoutumista, työn merkityksellisyyttä sekä organisaation että yksikön kehittymistä. Hyvällä johtamisella kirkastetaan organisaation tavoitteet, jotta henkilöstö muistaa organisaation perustehtävän merkityksen arkisessa työssään. Tie hyvään johtajuuteen kulkee johtajan oman persoonan kautta. (Hellbom, Maura & Salo 2006, 61).

Poliisihallituksessa on neljä yksikkörajat ylittävää prosessia, jotka ovat poliisi-toimintayksikköön sijoitettu kehittämisprosessi, esikuntaan sijoitettu normi- ja valvontaprosessi, hallintoyksikköön sijoitettu tulosohjausprosessi sekä teknologiyksikköön sijoitettu digitalisaatioprosessi. Prosesseilla on niiden toimintaa



tukevat osallistumisjärjestelyt. Matriisinomaisen toimintatavan tarkoituksena on huolehtia yksikköjaosta riippumatta laajan asiantuntemuksen mukana olosta yksikkörajat ylittävissä prosesseissa. (Poliisihallituksen työjärjestys 2018, 7.) Tutkimuksen mukaan horisontaalista yhteistyötä organisaation yksiköiden välillä tulisi aktivoida luopumalla liian jyrkistä organisaatorajoista. Valmentavan johtamisotteen koetaan muuttavan organisaation johtamiskäytänteitä, vastuualueiden esimiesten ja asiantuntijoiden välistä dynamiikkaa.

Tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisotteen ei koettu soveltuvan operatiiviseen tilannejohtamiseen poliisitoiminnassa, lakiin perustuviin prosesseihin eikä linjausta vaativiin tehtäviin. Toisaalta osa vastaajista koki valmentavan johtamisen soveltuvan kaikkiin johtamistilanteisiin ja erityisesti asiantuntijoiden johtamiseen.

Tutkimuksen mukaan työyhteisön positiivisessa vireessä ja henkilöstön organisaatioluottamuksessa on kehitettävää. Kiire heikentää esimiehen ja alaisen keskinäistä vapaata vuorovaikutusta, jolloin työssä olo aika on työorientoitunutta eikä vapaalle vuorovaikutukselle jää aikaa. Edellä mainitut seikat vaikuttavat myös siihen, ettei esimiesten ei koeta olevan kiinnostuneita alaisistaan ihmisinä eikä heidän kiinnostuksen kohteistaan. Yksiköiden päälliköiden vastauksissa korostui toive, että jokainen ymmärtäisi tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä organisaatiossa.

Tutkija on työskennellyt poliisihallinnossa 22 vuotta eri poliisiorganisaatioissa erityyppisten esimiesten ja johtajien alaisuudessa, joiden kaikkien johtamistyyliä kulkivat alitajuisesti mukana läpi opinnäytetyöprosessin. Opinnäytetyöprosessilla on ollut vaikuttavuutta henkilökohtaisiin ajattelumalleihin ihmisyydestä, johtajuudesta, asiantuntija-esimies-kaksoisroolista, tutkimusorganisaation osaamisesta ja muutoskyvystä. Valmentava johtaminen oli tutkimussuunnitelmaa laatiessani terminä tuttu ja tietoisuus tutkimusorganisaation johtamisen kehittämistarpeista oli läsnä arjessa. Tutkimussuunnitelmassani mainitsin organisaation johdon tehtäväksi luoda myönteistä energiaa, sitoutumista ja olosuhteita, joissa vallitsee avoimuus ja luottamus sekä saada henkilöstö puhumaan ja vaihtamaan keskenään ajatuksia, oppimaan sekä muuttumaan. Mainitsin myös johtamisen olevan palvelutehtävä. Tutkimusprosessin jälkeen voin todeta olevani

edelleen samaa mieltä mutta opinnäytetyöprosessi on lisännyt ymmärrystäni keinoista, joilla edellä mainitut saavutetaan. Tutkimuksen aikana teoreettinen viitekehys lisäsi ymmärrystä opinnäytetyön tutkimuksen kohteina olevista alueista, kyselytutkimuksen ja haastatteluiden kysymysten asetanta ohjasi ajatusta tutkimusongelmien kautta johtamiskäytänteiden ongelmien ratkaisuun. Haastatteluiden litterointi avasi ymmärrystä Poliisihallituksen johtamishaasteista ja -mahdollisuuksista. Tutkimusaineiston analysointi sitoi yhteen teorian, tutkimusongelmat, organisaation johtamisen kehittämistarpeet ja mahdollisuudet. Opinnäytetyöprosessi on lisännyt ymmärrystä millä keinoilla on mahdollista luoda myönteistä energiaa, sitoutumista ja olosuhteita sekä miten työyhteisössä mahdollistetaan avoimuus ja luottamus. Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa olla ja tulla vaikutetuksi, joka ei rajoitu vain maanantaista perjantaihin kello kahdeksasta kello kuuteentoista. Valmentava johtaminen edellyttää haavoittuvaksi asettumista, valmiutta kohdata omat heikkoudet ja kuulla ne toisen ihmisen sanomana luottamuksellisessa suhteessa, joka voi olla esimiesalainen, valmentaja-valmennettava tai yksinkertaisesti ihminen - ihminen eli Martelan sanoin suhdelo.

## **6.2 Johtopäätökset**

Poliisin henkilöstöbarometrin tulosten mukaan esimiehisyyttä on kehitettävä, jota tämänkin tutkimuksen tulokset tukevat. Asiantuntija-esimies-kaksoisrooli on muodostunut toimintatavoiltaan niukentuneiden henkilöstöressurssien myötä asiantuntijuuden lisäressurssiksi kun samanaikaisesti esimiehen perustehtävä työyhteisön tukipilarina on heikentynyt ja muuttunut toissijaiseksi rooliksi asiantuntija-esimies-kaksoisroolista. Kaksoisroolissa ongelmallisemmaksi koetaan tutkimuksen mukaan esimiehen ajankäyttö. Enää ei ole aikaa vapaalle kehittäväälle keskustelulle, jossa esimies on kiinnostunut alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteista. Asiantuntijan ja esimiehen roolit ovat kaksi toisistaan aivan erillistä ja haastavaa roolia, jotka tulisi osata erotella tilannesidonnaisesta roolista riippuen. Viisas esimies luopuu asiantuntijuutensa terävämmästä käytöstä, jotta alaisille jää tilaa loistaa asiantuntijaorganisaation tähtinä (Ristikangas ym. 2008, 68).

Johtamisen sirpaleisuutta aiheuttaa vastuualueiden esimiesten toimiminen väliportaan esimiehinä, yksikön päälliköiden alaisina ja esimiehinä alaisilleen. Vastuualueiden esimiehet osallistuvat sekä esimies- että asiantuntijarooleissa kokouksiin. He johtavat vastuualueitaan usein kokouksilla, joissa valmistellaan päätöksentekoon liittyviä asioita. Vaarana on, että esimiehet kilpailevat kokouksissa asiantuntijuudesta omien asiantuntija-alaiden kanssa. Edellä mainituista toimintatavoista on muodostumassa itsetarkoitus, joka on johtanut asiantuntija-esimiesten työajan riittämättömyyteen molempien roolien menestyksekkääseen hoitamiseen. Samalla myös vuorovaikutukseen ja luottamussuhteen rakentamiseen käytettävissä oleva aika on vähentynyt, jolla vaikutusta sekä esimiehen että alaisen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen heikentävästi.

Y-sukupolvella, jotka ovat syntyneet vuosien 1980 ja 2000 välissä, on erilainen näkökulma johtamiseen kuin auktoriteetteihin tottuneella sukupolvella, jotka ovat syntyneet ennen 1980-lukua. Y-sukupolvi ei kumarra ja arvosta pomojaan tittelin mukaan kun samaan aikaan heidän työnsä tulisi olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. Y-sukupolvi arvostaa kasvu- ja jatkokehittymismahdollisuuksia sillä oppiminen on heille itseisarvo. He tarvitsevat keskustelua ja kuuntelua, hyvien kysymysten tekemistä ja arvostaa palautetta sekä esimiehiltä että kollegoilta. Y-sukupolvi tekee työtä elämää varten eikä elä työtään varten kuten aikaisemmat sukupolvet. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.) Monet vanhat ajatus-, toiminta- ja työskentelymallit ovat muuttuneet vuosien saatossa hyväksyttäväksi ja normaaliksi tavaksi toimia vanhemmalle sukupolvelle. Auktoriteettinen ilmapiiri on ollut turvallinen ympäristö elää ja tehdä töitä eikä johtamistapaa ei ole kyseenalaistettu. Uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen vaatii erityistä tietoista panostusta, osaamisen lisäämistä ja tahtotilaa kehittyä ihmisenä virka-asemasta riippumatta. Organisaatiokulttuurin muutos vaikeaa, koska kulttuuri hallitsee ihmistä enemmän kuin ihminen kulttuuria (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 95).

Erik Bertrand Larssen (2014) kirjassaan *Paras* mainitsee pienten, tavalliselta ja merkityksettömältä tuntuvien yksityiskohtien erottavan loppujen lopuksi parhaat toiseksi parhaista, itsensä ylittäjät kohtalaisesti onnistuvista. Esimiehisyydessä on kyse samasta asiasta. Esimiestyön laatuun on kiinnitettävä tulevaisuudessa

erityistä huomiota, jotta työn innostuvuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta on mahdollista kehittää. Esimiestyön pienet, tavalliset ja merkityksettömältä olevat yksityiskohdat vaikuttavat onnistumiseen ja tuloksellisuuteen. Esimiehen ja alaisten tulisi tiedostaa olevansa vuorovaikutteisia työyhteisön vireyttä, jaksamista ja kehittymistä ylläpitäviä voimavaroja. Kumpikaan rooli ei voi kehittyä valmentavan johtamisotteen suuntaa ilman toista osapuolta. Valmentava johtamisote kaventaa esimiesroolia ja lisää vastuullisuutta alaiselle. Organisaation asiantuntija-esimies-roolissa esimies on tutkimuksen mukaan mestari substanssiosaamisessa. Esimies toimii asiantuntijoiden substanssiasioden tukipilarina ja lopullisen vastuun kantajan. Valmentavassa johtamisessa esimiehet toimivat ihmisten johtajina ja työntekijä on mestari substanssiosaamisessa. Esimies kuitenkin toimisi edelleen tukipilarina alaisilleen. Tämä tarkoittaisi organisaation asiantuntija-esimies-roolin esimiehisyyden muuttamista mahdollistajaksi ja tukijaksi. Asiantuntijoiden roolissa itseohjautuvuuden merkitys kasvaisi entisestään. Muutos vaatii halua kehittymiseen ja uuden oppimiseen, vuorovaikutteista ja luottamuksellista suhdetta esimieheen sekä kykyä vastaanottaa palautetta ja sparrausta.

Valmentavan johtamisotteen aktivoiminen edellyttää yhteistyön korostamista, innostumista ja sitoutumista. Valmentava johtamisote on mahdollista saavuttaa kiinnittämällä huomioita toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Kulttuurimuutoksen toteutumiseen tarvitaan kannustavaa asennetta uusien toimintatapojen opetteluun sekä vanhojen toimintatapojen vähittäistä haihduttamista. Valmentavan kulttuurin asenneilmasto tukee yhdessä tekemisen arvostamista, jossa yksilöt saavat yhteisöllistä tukea. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267–270.) Työelämän jatkuvassa muutoksessa menestyminen vaatii työntekijän kykyä ottaa itse vastuuta osaamisen kehittämisestä ja urasta. Tulevaisuudessa sisäisesti motivoituneen organisaation rakentaminen on merkittävä kilpailuetu kun ihmisissä luontaisesti asuva draivi kanavoidaan organisaation päämäärien saavuttamista palvelemaan. (Martela & Jarenko 2015, 199–200.)

Tutkimus osoittaa, että organisaatiossa on kehitettävää sekä esimiestyössä että toimintatavoissa. Valmentavan johtamisotteen aktivoimisen tueksi lean-

johtaminen voisi luoda mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Oppivassa organisaatiossa johtajat toimivat suunnittelijoina, opastajina ja opettajia rakentaen organisaatiota, jossa ihmiset kehittävät jatkuvasti kykyään ymmärtää monimutkaisuutta, selkiyttää visiota ja parantaa yhteisiä mielen malleja. Lean- johtamismallissa esimiehen tehtävä on kehittää ihmisiä ja työntekijöiden parantaa työtä. (Torkkola 2015). Lean- ajattelumalli tukisi valmentavan johtamisotteen aktivoinnista organisaatiossa.

Heikki Eronen mainitsi vuonna 2011 tekemässään väitöskirjassa Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa, että poliisihallinnon voimakas kehittäminen edellyttää johtamisjärjestelmien muutosta. Työhyvinvointi on eräs oleellisista asioista, joka on huomioitava poliisihallinnon johtamistyössä. (Eronen 2011, 5.) Poliisi on kirjannut vuonna 2018 julkaistuun henkilöstöstrategiaan yhdeksi toimenpiteeksi valmentavan johtamisen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Valmentavalle johtamisotteen pohtimiselle, itsensä johtamiselle, ihmisten osallistamiselle ja alaisten vastuun kantamisen valmentamiselle on annettava aikaa. Ensimmäinen askel Poliisihallituksen johtamiskulttuurin kehittämisessä on otettu. Vastuualueen esimiehiä on koulutettu hyödyntämään valmentavaa johtamisotetta. Lyhyellä koulutuksella, jolla lisätään tietoisuutta valmentavasta johtamisesta, ei ole pitkäkestoista vaikuttavuutta johtamiskulttuurin muuttumiseen. Pahimmillaan se herättää odotusarvon heti tapahtuvasta johtamiskulttuurin muutoksesta. Tämä saattaa johtaa pettymykseen, jolla on työssä jaksamista heikentäviä vaikutuksia. Valmentavan johtamisotteen aktivoinnissa on organisaation kiinnitettävä erityistä huomiota, että koulutusten jälkeen prosessi jatkuu positiivisena muutoksena, johon kaikki osapuolet pitkäaikaisesti sitoutuvat. Parhaimmillaan valmentava johtamisote muuttuu tulevaisuudessa arjeksi, tavaksi toimia esimiehenä ja alaisena muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa käytävissä olevat resurssit tulevat erilaisista organisaatiokulttuureista ja taustoista.

Tutkimuksen aineiston hankintaan käytetyt kyselytutkimus ja haastattelut ovat herättäneet keskustelua organisaation ja henkilöstön roolista valmentavassa johtamisessa. Tutkimuksen perusteella voidaan ilmaista, että organisaation henkinen ilmapiiri on valmis kohti valmentavampaa johtamisotetta, ja valmenta-

van johtamisotteen aktivoiminen on koko organisaation yhteinen asia eikä ylhäältä ilmoitettu toimintatavan muutos. Organisaatiokulttuurin muutos kohti valmentavaa johtamista ei kuitenkaan tapahdu heti. Johtamiskäytänteiden muuttaminen edellyttää organisaation johdon, keskijohdon ja alaisten osaamisen lisäämistä valmentavasta johtamisesta, jotta kaikki ymmärtäisivät ja soveltaisivat uutta johtamisotetta yhdenvertaisesti. Tietoisuuden kasvamisen kautta Poliisihallituksen yksiköiden päälliköillä ja vastuualueiden alaisilla on mahdollisuus sisäistää valmentavan johtamisen johtamisteoriaa, ja mitä se jokaiselta Poliisihallituksen työntekijältä vaatii arjessa, niin vapaa-ajalla kuin työssä. Yhteisöllisen kokemuksen kautta valmentava johtaminen koettaisiin yhteiseksi johtamiskulttuuriin muutokseksi eikä ylhäältä käskytettynä ja annettuna johtamisotteena. Laajemmin tarkasteltuna valmentava johtaminen on organisaation koko johtamisjärjestelmän kehittämiseen kuuluva vahva tavoite, jossa rakennetaan valmentavaa kulttuuria organisaatioon (Hellbom, Maura & Salo 2006, 69).

Tämän tutkimuksen mukaan Poliisihallituksen esimiehisyyden tarvitsee uudistuvaa johtamisotetta, jolla tuetaan organisaation kehittymistä ja työhyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta tulevaisuudessa. Muutos tapahtuu askel, tietoisuuden, oppimisen taso sekä prosessi kerrallaan. Täydellisen johtajuuden tavoittelu ei ole olennaista vaan tahtotila ja ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Pyrkimys parempaan johtajuuteen on jo herännyt esiin julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa. Valmentava johtamisote tarvitsee henkistä tilaa, ajatusmallien muutosprosessia ja ylimääräisiä henkisiä resursseja koko organisaatiolta.

Opinnäytetyöstä saisi useita jatkotutkimuksen aihetta mutta mielenkiintoisin aihe olisi muutaman vuoden kuluttua kuinka Poliisihallitus onnistui valmentavan johtamisotteen juurruttamisessa ja asiantuntijaesimieskaksoisroolin uudistamisessa.

## **Kuvat**

Kuva 1. Poliisihallituksen organisaatiokaavio 1.6.2017 lukien, s. 7

Kuva 2. Poliisin henkilöstöstrategia, s. 8

Kuva 3. Opinnäytetyön rakenne, s. 11

Kuva 4. Esimiestyön tiimalasi, s. 15

Kuva 5. Hyvä johtaminen tukee työhön liittyvien toiveiden toteutumista, s. 16

Kuva 6. Esimiehen kolme ydinroolia, s. 29

Kuva 7. Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmat ja sisältö, s. 35

Kuva 8. Motivaation ideaalitilanne, s. 37

Kuva 9. Motivaatitimantti, s. 38

## **Kaaviot**

Kaavio1. Vastaajien ikäjakauma, s. 45

Kaavio 2. Sukupuolijakauma, s. 45

Kaavio 3. Vastaajien koulutus, s. 46

Kaavio 4. Työkokemus vuosina Poliisihallituksessa, s. 47

Kaavio 5. Vastaajan työrooli, s. 48

Kaavio 6. Esimiesten ominaisuuksien merkittävyys kehittymiselle, s. 49

Kaavio 7. Valmentavan johtamisen osa-alueiden merkittävyys kehittymiselle, s. 51

Kaavio 8. Arvostus, itsensä johtaminen ja läsnä olo, s. 52

Kaavio 9. Palaute, s. 53

Kaavio 10. Luottamus, s. 54

Kaavio 11. Esimiestaidot: kuuntelu, vuorovaikutus, kiinnostus, s. 55

Kaavio 12. Motivaatio, s. 56

Kaavio 13. Työyhteisön vire, s. 57



## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell.
- Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: SanomaPro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WsoyPro.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina. Akatiimi OY.
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S. Laine, M., Larjomaa, E. Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otava.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Juva: Bookwell Oy.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uudistettu laitos. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Eronen, H. 2011. Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin poliisilaitoksissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadullisen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Flick, U. 2009. An introduction to qualitative research. Edition 4. London: SAGE Publications Ltd.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M.D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärvi: Johtajatiimi.
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitoja esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Hartikainen, A. 2014. Asiantuntijaorganisaation esimiesten ja alaisten esimieheyttä ja alaisuutta koskevat käsitykset. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. [publications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef.../urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20141419.pdf](http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef.../urn_nbn_fi_uef-20141419.pdf). Luettu 28.12.2017.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamusesimiestyössä. Helsinki: WSOY-pro.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kostamo, T. Hyvän johtamisen salaisuus.  
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/hyvan-johtajuuden-salaisuus>. Luettu 18.4.2018.

Kukkola, E. 2016. Peruspeliä. Johtaja 2.0.  
<https://peruspelijaiohtaja.com/2016/08/21/asiantuntijaorganisaation-johtaminen-1-arvostaminen/>. Luettu 1.12.2017.

Kurttila, M. & Aalto, P. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. E-kirja.

Ladyshevsky, R. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 31(4), 292 - 306.

Laki poliisin hallinnosta 14.2.1992/110.

Larssen, E.B. 2014. Paras. Juva: Bookwell Oy.

Lawson, K. 2005. Successful coaching & mentoring. London: New Holland Publishers LTD.

Martela, F., Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Pro. E-kirja.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Poliisin henkilöstöstrategia. 2018. Poliisihallitus

Poliisihallituksen työjärjestys 2017. Poliisihallitus.

Poliisihallituksen työjärjestys 2018. Poliisihallitus.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Saari, O. 2015. Aki Hintsa - Voittamisen anatomia. EU: WSOY.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Rauman opettajainkoulutuslaitos.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs julkinen johtaminen. 2015. Helsinki: Talentum pro.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmissyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtiokonttori. 2016. Yhteinen sävel digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/HRloppuraportti\\_Yhteinen\\_savel](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel). Luettu 8.1.2018

Vilkka, H. 2015 Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomaa.

White, D. 2006. Coaching leaders. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 2009. 4 th edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

## Liite 1. Tiedote opinnäytetyöstä Sinetissä

Opiskelen Poliisihallituksen taloussuunnittelijan työni ohella YAMK -tradenomin tutkintoa liiketalouden johtamisen koulutusohjelmassa Saimaan ammattikorkeakoulussa Lappeenrannassa. Teen opinnäytetyötäni, jonka aiheena on Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa, valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Aihe liittyy poliisin henkilöstöstrategiassa yhtenä painopisteenä olevan valmentavan johtamisotteen edistämiseen.

Opinnäytetyöni tutkimuksen päätavoitteena on selvittää Poliisihallituksen asiantuntija-esimies-kaksoisroolin vaikutuksia esimiestyöhön ja valmentavan johtamisen toteutumista julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan alaisten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta ja hyvälle johtajuudelle asetettavista kriteereistä. Tutkimuksen kohderyhmä muodostuu kahdesta tutkimusjoukosta, jotka ovat Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt sekä esimiehet ja alaiset. Tutkimuksen aineisto koostuu Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden haastatteluista ja Poliisihallituksen vastuualueiden esimiesten ja alaisten kyselytutkimuksesta.

Kyselyssä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan innostavaa, luottamusta rakentavaa, motivoivaa ja vuorovaikuttavaa johtamista, jossa esimies auttaa valmennettavaa oivaltamaan voimavaransa kuuntelemalla ja kuulemalla. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi.

Poliisihallituksen vastuualueiden esimiehille ja alaisille suunnattu kyselytutkimus toteutetaan Webropol -kyselynä täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Vastauksista ei voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Avaa Tuve-selain ja kopio linkki selaimeen.

<https://www.webropolsurveys.com/S/8788EFEA02EA96A1.par>

Webropol-kysely sulkeutuu 29.3.2018 kello 16.

Kiitos tärkeästä panoksestasi opinnäytetyöhöni!

terveisin Jaana Roitto, LITA16Y -opiskelija

## Liite 2. Haastattelupyyntö ja haastattelut

Hei!

Opiskelen Poliisihallituksen taloussuunnittelijan työni ohella YAMK -tradenomin tutkintoa liiketalouden johtamisen koulutusohjelmassa Saimaan ammattikorkeakoulussa Lappeenrannassa. Teen opinnäytetyötäni, jonka aiheena on Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa, valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Aihe liittyy poliisin henkilöstöstrategiassa yhtenä painopisteenä olevaan valmentavaa johtamisotteen edistämiseen.

Opinnäytetyöni tutkimuksen päätavoitteena on selvittää Poliisihallituksen asiantuntija-esimies-kaksoisroolin vaikutuksia esimiestyöhön ja valmentavan johtamisen toteutumista julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan alaisten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta ja hyvälle johtajuudelle asetettavista kriteereistä. Tutkimuksen kohderyhmä muodostuu kahdesta tutkimusjoukosta, jotka ovat Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt sekä esimiehet ja alaiset. Tutkimuksen aineisto koostuu Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden haastatteluista sekä Poliisihallituksen vastuualueiden esimiehille ja alaisille kohdistetusta kyselytutkimuksesta. Poliisihallituksen vastuualueiden esimiesten ja alaisten mielipiteiden kartoitus asiantuntija-esimieskaksoisroolista ja valmentavasta johtamisesta toteutetaan viikoilla 12-13 Webropol-kyselyllä.

Haastatteluiden tarkoituksena on kartoittaa Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden näkemyksiä asiantuntija-esimies-kaksoisroolista ja valmentavasta johtamisesta osana asiantuntijaorganisaation johtamisen kehittämistä. Haastattelut toteutetaan videoneuvotteluna, jonka tunnukset ovat 40407, pin 6211. Haastattelun olisi hyvä varata aikaa 30 - 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen nauhoitettu aineisto litteroidaan ja tämän yhteydessä siitä poistetaan tunnistetiedot. Litteroinnin jälkeen nauhoitettu aineisto tuhotaan. Aineisto käytetään ainoastaan tieteelliseen tarkoitukseen eikä sitä luovuteta ulkopuoliselle taholle.

## Haastattelukysymykset

1. Miten määrittelet hyvän johtamisen?
2. Mitä haasteita koet Poliisihallituksen johtamisessa olevan?
3. Miten koet Poliisihallituksen asiantuntija-esimies-kaksoisroolin?
4. Onko valmentava johtajuus sinulle tuttu johtamismenetelmänä?
5. Mitä valmentava johtajuus tarkoittaa sinulle?
6. Mitkä asiat edesauttavat valmentavan johtamisotteen toteuttamista?
7. Mitkä asiat vaikeuttavat valmentavan johtamisotteen toteuttamista?
8. Muuttuuko roolisi yksikön päällikkönä valmentavan johtajuuden myötä?
9. Mikä mielestäsi edesauttaa valmentavan johtamisen toteuttamista?
  - a. alaiset
  - b. organisaatio

Mikäli kiinnostuit ja haluat antaa tärkeän panoksesi opinnäytetyölleni, ilmoitathan sinulle sopivan haastatteluajan viikoille 12-14.

terveisin Jaana Roitto, LITA16Y -opiskelija

## Haastattelujen aikataulut ja haastatellut henkilöt:

28.3.2018 Jyrki Wasastjerna, teknologiajohtaja, Poliisihallitus, teknologiayksikkö  
28.3.2018 Anne Aaltonen, hallintojohtaja, Poliisihallitus, hallintoyksikkö  
2.4.2018 Tomi Vuori, poliisijohtaja, Poliisihallitus, esikunta  
26.4.2018 Sanna Heikinheimo, poliisijohtaja, Poliisihallitus, poliisitoimintayksikkö

### Liite 3. Kyselytutkimus

#### Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa

##### Vastaajan taustatiedot

###### 1. Ikä \*

alle 20 vuotta

20 - 29 vuotta

30 - 39 vuotta

40 - 49 vuotta

50 - 59 vuotta

60- 68 vuotta

###### 2. Sukupuoli \*

Mies

Nainen

###### 3. Koulutus \*



Peruskoulu / kansakoulu

Ylioppilas

Opisto

Toisen asteen ammatillinen tutkinto

Opistoasteen tutkinto

Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Alempi korkeakoulututkinto/kandidaatti

Ylempi korkeakoulututkinto / maisteri

Tutkijakoulutus (lisansiaatti tai tohtori)

Muu, mikä

---

4. Työkokemus vuosina Poliisihallituksessa ? \*

alle 1 vuosi

2 - 4 vuotta

5 - 8 vuotta

## 5. Rooli \*

Esimies

Alainen

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehillä on usein kaksoisrooli toimiessaan esimiesroolinsa lisäksi myös asiantuntijan roolissa.

6. Mainitse kolme asiaa, jotka koet hyväksi Poliisihallituksen asiantuntija-esimies-kaksoisroolissa. \*

7. Mainitse kolme asiaa, jotka koet haasteeksi Poliisihallituksen asiantuntija-esimies-kaksoisroolissa. \*

Valmentava johtamisote tarkoittaa kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Valmentava esimies auttaa valmentavia hyödyntämään voimavaroja tavoitteidensa saavuttamiseksi. Valmentavassa johtamisotteessa yhdistyvät persoonallisuus, aitous ja joustavuus.

8. Miten arvioisit alla olevien esimiesten ominaisuuksien merkittävyyttä omalle kehityksellesi asteikolla 1-7?

1 = Erittäin vähän tai ei lainkaan    2 = Vähän    3 = Melko vähän    4 = Ei vähän, ei paljon    5 = Melko paljon  
6 = Paljon    7 = Erittäin paljon

Esimies keskittyy tehtävien organisointiin \*

Esimies keskittyy vastuiden organisointiin \*

Esimies antaa yksilöllistä tukea alaisilleen työtehtävien suorittamiseen \*

Esimies johtaa omalla esimerkillään strategisesti sovittuja tavoitteita kohti \*

Esimies varmistaa, että alaiset tekevät oikeita asioita \*

Esimies kuuntelee \*

Esimies sparraa kohti parempia suorituksia \*

Esimies oivalluttaa alaisiaan toteuttamaan itseään \*

9. Miten arvioisit alla olevien valmentamisen johtamisen osa-alueiden merkittävyyttä omalle kehitymisellesi asteikolla 1-7?

1 = Erittäin vähän tai ei lainkaan    2 = Vähän    3 = Melko vähän    4 = Ei vähän, ei paljon    5 = Melko paljon  
6 = Paljon    7 = Erittäin paljon

Palautteen anto \*

Ulkoinen motivaatio (palkkaus, palkitseminen) \*

Sisäinen motivaatio (sisäisen innostus, työn ilo) \*

Luottamuksen rakentaminen \*

Luottamuksen ylläpito \*

Vuorovaikutus \*

Rohkaiseminen uuden oppimiseen \*

Arvostus \*

10. Arvioi alla olevalla asteikolla 1-5 seuraavat väittämät. \*

1 = Täysin eri mieltä    2 = Melko eri mieltä    3 = Ei samaa, ei eri mieltä  
mieltä

4 = Melko samaa mieltä 5 = Täysin samaa

Osaamistani arvostetaan

Koen työnpanokseni arvokkaaksi

Tunnistan omat vahvuuteni ja kehittämiskohteeni

Annan palautetta

Osaan vastaanottaa palautteen

Luotan esimieheeni

Luotan työkavereihin

Luotan Poliisihallitus-organisaatioon

Olen läsnä työssäni

Tunnistan omat tunteeni ja osaan käsitellä niitä

Esimieheni kuuntelee minua

Esimiesten ja alaisten vuorovaikutus on avointa

Esimies on kiinnostunut alaisistaan ja heidän kiinnostuksen kohteista

Työni motivoi minua

Pystyn käyttämään vahvuuksiani työssäni

Tiedostan omat motivaattorini

Työyhteisössäni on positiivinen vire

11. Millainen on mielestäsi alaisen rooli valmentavassa johtamisessa? \*

12. Mihin tilanteeseen valmentava johtaminen soveltuu Poliisihallituksessa? \*

13. Mihin tilanteisiin valmentava johtaminen ei sovellu Poliisihallituksessa? \*

Vahvista vastausten lähetys